

وكتـر

صديق محمد عفيفي

استاذ إدارة الأعمال - جامعة المنوفية  
رئيس أكاديمية طبعة المتكاملة  
للعلوم بالمقاعدي والجيزة

# التسويق الدولي

الطبعة العاشرة

٢٠٠٢ - ٢٠٠٣



# التسويق الدولي

نظم التصدير والإستيراد

دكتور

**صديق محمد عفيفي**

أستاذ إدارة الأعمال - جامعة المنوفية

رئيس أكاديمية طبية المتكاملة للعلوم

بالمعادى والجيزة

الطبعة العاشرة

٢٠٠٣

الناشر: مكتبة عين شمس

٤٤ شارع قصر العيني

الموزع: المكتب العربي الحديث

٢٠ شارع مصطفى مشرفة إسكندرية





## مقدمة الطبعة العاشرة

قبل نحو ثلاثين عاما أصدرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب مبشراً بعوثة الأسواق ودولية التسويق، ومنبهاً الدراسين والممارسين إلى أهمية دراسة الأسواق الخارجية وإلى إدراك الفروق الاستراتيجية بين التسويق داخل الحدود والتسويق في الأسواق الخارجية ... وصار الكتاب مرجعاً أساسياً للمهتمين سواء في الجامعات العربية أو في مراكز التدريب التسويقي.

والآن وقد أصبحت عوثة الأسواق حقيقة واقعة وأصبح فكر العوثة هو الحاكم لكل القرارات الإدارية والسياسية والاقتصادية يكتسب هذا الكتاب أهمية مضاعفة لإرشاد ذوي الاختصاص .

ولقد رأيت أن أعيد طباعته ونشره دون تعديل ليبقى في صورته الأصلية التي يثبت كل يوم أنها كانت صورة ذات رؤية مستقبلية بعيدة، فما زالت محتوياته وأفكاره ونماذجه سارية، بل إنها أكثر سرياناً اليوم من أي وقت مضى.

أ.د. صديق محمد عفيفي

أستاذ إدارة الأعمال

القاهرة في ٢٠٠٢/١٢/٩

رئيس أكاديمية طيبة المتكاملة للعلوم



## تقديم الطبعة الثانية

يتميز الكتاب في طبعته الجديدة بعدد من الخصائص:

- الجمع بين الجانبين الأكاديمي والتطبيقي في المعالجة والإهتمام بتضمين العديد من الأمثلة التطبيقية من واقع التجربة المصرية.

- تخصيص جزء كاف لعرض الجوانب الإجرائية للتسويق الدولي.

- المحافظة على الوحدة الطبيعية للموضوع.

- الاستفادة بمدخل النظم في تحليل الظواهر وعرض السياسات.

- الإلتزام بالتفسير الثقافي للظواهر التسويقية إلى حد إفراد باب كامل لتحليل ودراسة محيط التسويق الدولي.

- عرض المشكلات من وجهة نظر الدول النامية بالدرجة الأولى باعتبار أن ذلك أكثر فائدة للقارئ العربي.

أود أن أتوجه بالشكر إلى هيئة المركز العربى للبحوث والإدارة «أراك» ومجموعات الدارسين فى برامجها التدريبية، حيث كانت تلك البرامج هى الساحة الأولى التى تم فيها اختبار وتقييم وتصحيح أغلب الأفكار التى أضافتها هذه الطبعة الجديدة.

قلت فى تقديم الطبعة الأولى دكلى أمل فى أن يتبع هذا المرجع مراجع عديدة فى الموضوع تصلح نقائصه وتسد ثغراته وتتقدم عليه، ولعل هذه الطبعة الثانية لا تكون آخر محاولاتى على الطريق إلى إصلاح النقص وسد الثغرات .

القاهرة فى أول أكتوبر ١٩٧٢

صديق عفيفى



## تقديم الطبعة الأولى

لم يكن التقدم الهائل الذي أحرزته الدول المتقدمة في رفع مستويات المعيشة وفي تطوير أنماط الحياة، لم يكن نتيجة مباشرة للتقدم في تكنولوجيا الإنتاج فقط وإنما كان أيضاً وبدرجة معادلة في الأهمية نتيجة للتقدم في مجال التسويق لقد اكتشفت الدول المتقدمة قبل غيرها الفرص الضخمة للنمو من خلال تطوير مفاهيم التسويق وأساليبه، وعلينا في الدول النامية أن نحاول إستكشاف تلك الفرص واستغلالها، إذا كنا نريد اللحاق بركب التقدم الذي يسبقنا بعشرات وعشرات السنين.

وعلى الرغم من أن التسويق كميدان للدراسة - قد حظى في بلادنا ببعض الاهتمام، خاصة في السنين الأخيرة، فإن المكتبة العربية مازالت بحاجة ماسة إلى مزيد من المراجع في التسويق، ومازالت تنتظر إضافة مراجع مستقلة في الفروع المتخصصة له، فليس هناك - على سبيل المثال - حتى الآن مرجع عربي واحد يتناول موضوع التسويق الدولي في إطاره الحديث، حيث اقتصرت كل المعالجات السابقة على عرض أركانه بطريقة تقليدية، أو بطريقة تركز على الإجراءات والقوانين، وتلك وإن أفادت فإنها تفشل بالضرورة في عرض المفاهيم والمبادئ العامة، وهذه هي الباقية، أما الإجراءات والقوانين فسرعان ما تتغير وتبديل، ويتحول المرجع الجيد إلى مجرد عرض تاريخي لظروف سادت في حقبة معينة من الزمن. كذلك فإنني أعتقد أن الفصل في معالجة التسويق الدولي بين الصادرات والواردات كحقلين مستقلين للدراسة أمر لا يخدم غرضاً عالى الأهمية بالإضافة إلى أنه يفقد الموضوع وحدته الطبيعية.

ولذلك فقد رأيت في عرض الموضوع هنا أن أركز على الجانبين الأكاديمي والتطبيقي في نفس الوقت، وأن أتجنب قدر المستطاع الصيغة الإجرائية الموقوتة بزمان ومكان معينين، هذا وقد حاولت أيضاً أن أحافظ على الوحدة الطبيعية للموضوع إلى الحد الذي يخدم ضرورات التحليل.

ولا شك أن أى جهد رائد لا بد أن تشوبه النقائص وأن تتخلله الثغرات، ولكن ذلك أمر طبيعى، وما هذا العمل إلا بداية، والبدايات دائماً ليست مكاناً لكلمة نهائية، وعلى ذلك فكل أمل فى أن يتبع هذا المرجع مراجع عديدة فى الموضوع تصلح نقائصه وتسد ثغراته وتتقدم عليه.

ويبقى أن أسجل أن هذا الكتاب لم يكن نتيجة جهودى الذاتية وحدها، وإنما شارك فيه زملاء وأصدقاء كثيرون بالتشجيع أو بالإقتراح أو بالانتقاد أو بتجميع البيانات أو بتلخيص التقارير أو بمراجعة البروفات.

وأود فى هذا المجال أن أخص بالشكر السيدة جرمين حزين والصديقين على طه وعبد الغفار الجزار وأعضاء قسم إدارة الأعمال بتجارة القاهرة وزوجتى العزيزة إعترافاً منى بفضلهم جميعاً على.

القاهرة فى أول ديسمبر ١٩٧١

صديق عفيفى

# الباب الأول

## مقدمة

الفصل الأول : أهمية التسويق الدولي للدول النامية.

الفصل الثاني : المبادئ العلمية للتسويق الدولي.

الفصل الثالث : نظام التسويق الدولي.





## مقدمة:

بلغت واردات مصر عام ١٩٧٢/٧١ : ٥٤٨ مليون جنيه، وسددنا خلال نفس العام ٣٥٣ مليون جنيه من التزاماتنا الخارجية، بينما لم تتجاوز صادراتنا ٣٧٢ مليون جنيه رغم أنها ارتفعت عن الأعوام السابقة، والسؤال الطبيعي هنا هو من أين يسدّد الفرق بين جانبى المدفوعات؟ وهل ميزان التجارة رغم الأرقام فى صالحنا؟ وهل نتوقع نحن كدولة نامية فائدة أعظم من تجارتنا الخارجية؟ ما هى طبيعة مشكلة تسويق منتجاتنا فى الأسواق الدولية؟ وما هو نظام التسويق الدولى بصفة عامة؟ وكيف نحل داخل هذا النظام مشكلاتنا؟.

والباب الأول يعتبر محاولة لتمهيد الأرض، كى يتيسر بعد ذلك أن نتناول القضية بالعمق المطلوب، وذلك واضح من عناوين الفصول الثلاثة به، فالفصل الأول يعنى ببيان أهمية التسويق الدولى للدول النامية، حيث يبرز الفجوة السحيقة بين واقع الدول النامية وتطلعاتها، ثم يحلل الدور الذى يمكن أن يلعبه التسويق الدولى فى التقريب بين الواقع والتطلعات.

أما الفصل الثانى: فيتناول بالعرض المبادئ العلمية للتسويق الدولى، وذلك من خلال تحليل طبيعة التسويق الدولى وطبيعة العوامل المؤثرة فيه - محلية وأجنبية- يمكن السيطرة عليها أولا يمكن، ومن خلال التحليل التاريخى لتطور التجارة الدولية، ومن خلال إبراز الفروق بين التسويق المحلى والتسويق الدولى.

ويحاول الفصل الثالث إعطاء صورة متكاملة لنظام التسويق الدولى، وقد نهجنا فى ذلك منهجين، يركز الأول منهما على وضع إطار فكرى يبين نطاق ومكونات نظام التسويق الدولى، فى حين يركز الثانى على الجانب الإجرائى فيعرض للخطوات التفصيلية لعملية التصدير والإستيراد والسداد، من بدء التفكير فى التصدير إلى أن تدخل السلعة هيكل التوزيع المحلى ببلد المستورد.



## الفصل الأول

### أهمية التسويق الدولي للدول النامية

#### تعريف التسويق الدولي؛

التسويق الدولي هو أداة الأنشطة التجارية التي توجد تدفق سلع الشركة وخدماتها إلى المستهلكين أو المستخدمين في أكثر من دولة واحدة (١). ويمكن أن نعرف التسويق الدولي - في إطار المفاهيم الحديثة للتسويق- بأنه يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق وطنية واحدة ثم العمل على إشباع تلك الاحتياجات بإنتاج وتوزيع السلع و/أو الخدمات التي تتلاءم معها، ولا نقصد بلفظ الإنتاج في هذا التعريف الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات فذلك لا يدخل تحت باب التسويق وإنما نقصد ترشيد ذلك الإنتاج.

من الواضح أن هناك تشابها كبيرا بين تعريف التسويق الدولي وتعريف التسويق المحلي، فالفارق الوحيد هو أن الأنشطة تؤدي في أكثر من دولة واحدة، ومع أن هذا الفارق قد يبدو بسيطاً لدى النظرة الأولى، فإنه السبب في كل التعقيدات والصعوبات التي تواجه الشركة عند التسويق دولياً.

معنى ذلك أن مبادئ التسويق واحدة، ومعناه أن عمومية هذه المبادئ قائمة فجوهر التسويق في مصر لا يختلف عن جوهر التسويق في ساحل العاج، أو في جنوب شرقى آسيا، أو في شمال غربي أوروبا. وإذا كان ذلك صحيحاً فلماذا ندرس التسويق الدولي؟ والإجابة على هذا السؤال لا تكمن في الجوانب الميكانيكية للتسويق، وإنما وبالدرجة الأولى في المحيط الذي يمارس فيه التسويق، فاختلاف المحيط يعرض اختلافاً في

---

(1) J.M. Hess and P.R. Cateora, International Marketing. Richard D. Irwin , Inc. Illinois, 1966. P.4.

المدخل، واختلافاً فى الأسلوب، واختلافاً فى بؤرات الإهتمام. ولما كانت الفلسفة التى توجه تفكير المؤلف فى هذا الكتاب تنبعث من هذا المنطق -منطق أهمية التأثير البيئى- فسوف نعود لهذه النقطة بتفصيل أكبر فى مواضيع عديدة من الفصول التالية.

### نطاق عمليات التسويق الدولى،

هناك بطبيعة الحال درجات متفاوتة من الإلتزام بغزو الأسواق الأجنبية، وتفاوتها تفرضه إعتبارات عديدة، ليس هنا محل تفصيلها، وإنما يهمنا تمييز هذه الدرجات، أو المراحل من الإلتزام والإرتباط بالأسواق الدولية:

#### ١- المرحلة الأولى :

لاتقوم الشركة فى هذه المرحلة بأى جهد إيجابى للبحث عن أو إيجاد عملاء لها خارج الحدود الوطنية، ومع ذلك فقد تباع الشركة بعض منتجاتها بكميات محدودة للعملاء الأجانب الذين يسعون بأنفسهم إليها، كما قد تأخذ بعض منتجاتها طريقها إلى خارج البلاد من خلال تجار الجملة أو الموزعين المحليين دون تشجيع أو علم الشركة المنتجة.

#### ٢- المرحلة الثانية :

قد تجد الشركة لديها فائضاً من الإنتاج نتيجة تقلبات حجم الإنتاج أو حجم الطلب، وذلك بصفة مؤقتة، فتلجأ إلى محاولة تصريفه فى الأسواق الخارجية، والمفهوم هنا أن التفكير فى التصدير ينشأ بعد أن تلتزم الشركة بالإنتاج أو بعد أن يتم الإنتاج بالفعل، مع عدم وجود النية للإستمرار فى التسويق الخارجى. فإذا زاد الطلب المحلى بحيث يستوعب الفائض، تنسحب الشركة من السوق الخارجى.

### ٣- المرحلة الثالثة :

إمتداداً للمرحلة السابقة قد تفكر الشركة في أن تستمر في محاولات التسويق خارج الحدود الوطنية في شكل عقود أو صفقات عارضة وغير منتظمة، بمعنى أن الشركة تحاول الحصول على أى صفقات للبيع فى الأسواق الخارجية، ولكن دون أن يكون لها تمثيل دائم، أو روابط دائمة بهيكل التوزيع فيها.

### ٤- المرحلة الرابعة :

تمتلك الشركة فى هذه المرحلة طاقة إنتاجية دائمة لإنتاج السلع و/أو الخدمات التى سيجرى تسويقها خارج الحدود الوطنية بشكل مستمر، وتستخدم الشركة فى هذه الحالة وسطاء أجنبى أو وسطاء محليين فى ظل علاقة دائمة للتسويق الخارجى أو قد تكون لديها قوة خاصة من رجال البيع التابعين لها للبيع فى الأسواق الأجنبية، أو قد تمتلك شركة (وربما شركات) تابعة للتسويق فى أهم تلك الأسواق.

ومع هذا فإن القاعدة الأولى للإنتاج تظل لمقابلة الطلب المحلى، أما التسويق الخارجى فهو مجرد توسيع لسوق المنتجات التى يجرى تسويقها محلياً، ربما بعد إدخال بعض التعديلات عليها لتلائم أذواق المستهلك الأجنبى. ونلاحظ فى هذه المرحلة أن الشركة بدأت تربط نفسها باستثمارات ضخمة نوعاً ما سواء فى الأموال أو المهارات البشرية وذلك فى داخل الأسواق الأجنبية.

### ٥- المرحلة الخامسة:

وهنا تجد الشركة أنه من الأفضل لها فى الأجل الطويل أن تمنح التراخيص لشركات أجنبية لتنتج بموجبها سلع الشركة فى أسواق تلك الشركات المحلية، وتكتفى الشركة (المنتجة الأصلية) بمائد التراخيص. وقد تفعل الشركة بالنسبة لسوق واحدة وقد

تضله بالنسبة لأكثر من سوق واحدة. وعادة ما تقتصر مثل هذه الإتفاقات بترتيبات لتصدير المهارات والمعارف البشرية لتقديم العون إلى الشركات الوطنية في الإنتاج والتسويق.

#### ٦- المرحلة السادسة:

في هذه المرحلة يكتمل التزام الشركة وارتباطها بأنشطة التسويق الدولي، فهي تنظر للعالم بأكمله باعتباره سوقاً لمنتجاتها، والمنتجات التي تبيعها ليست مجرد فالض من إنتاجها المحلي، إنما هي منتجة عن عمد للأسواق الخارجية. وعادة مايشتمل نشاط الشركة بالإضافة إلى التسويق العالمى على الإنتاج فى مختلف أنحاء العالم، فتقيم مصانع ، أو تشارك فى إقامة مصانع فى مختلف البلدان لتنتج منتجاتها، وهنا تصبح الشركة حقيقة شركة عالمية.

تلك هي المراحل الست لنطاق عمليات التسويق الدولي، والسياسة المتبعة فى كل مرحلة تختلف بالضرورة عن السياسة المتبعة فى المراحل الخمس الأخرى. وليست كل دولة أو كل شركة مؤهلة لدخول أى من المراحل، إنما هناك مسألة الإمكانات والخبرات، فإذا كان بإمكان شركة فيات أن تنشئ مصنعاً لها فى أمريكا الجنوبية أو فى الصين الشعبية، فليست هذه الإمكانية بالضرورة متوافرة لغيرها من شركات السيارات الصغيرة، وإذا كانت أمريكا تباع حالياً من إنتاج مصانعها فى الدول الأجنبية مايقوق فى قيمته ما تصدره فى كثير من صناعاتها<sup>(١)</sup>، فليس هذا بالضرورة ينطبق على إمكانات ومهارات هولندا .

من الطبيعي أيضاً أن هذه المراحل قد تتداخل وقد تزدوج بالنسبة للشركة الواحدة، وبالنسبة للدولة الواحدة، وبالنسبة لشركات الصناعة الواحدة. ولكن الغالب فى جهود التصدير فى جمهورية مصر العربية هو المراحل الثلاث الأولى، وذلك بالنسبة للم صادرات

(١) ينطبق هذا على صناعات معدات النقل ، والكيمائيات، والطعام، والآلات، والمطاط والورق، والآلات الكهربائية.  
(راجع: Hess and Cateora, Ibid, P. 7)

فى أكثرية قطاعات الصناعة والزراعة. وطبيعى أن إمكانياتنا تقصر فى أغلب الأحوال عن دخول المرحلتين الخامسة والسادسة، ولكن غير الطبيعى هو أننا نعجز - دون مبرر - عن دخول المرحلة الرابعة فى كثير من القطاعات . وترتيباً على ذلك فسوف يحاول هذا الكتاب وضع بعض المعالم على طريق تحقيق تقدم أكبر فى مجال التسويق الدولى فى جمهورية مصر العربية وغيرها من الدول النامية التى أصبح التسويق بالنسبة لها أكثر المجالات خصوصية على طريق التقدم.

### واقع الدول النامية وتطلعاتها:

لقد فاجأت مشكلات التسويق مؤخراً الكثيرين من القائمين على التخطيط للتنمية، حيث ترتب على إهمال الإعتبارات التسويقية ثغرات خطيرة عند تنفيذ خطط التصنيع، مثل عدم ملائمة المعدات الإنتاجية، ووجود فائض -أو نقص- فى الطاقة الإنتاجية ، وسوء التوطين الصناعى من الناحية الاقتصادية. إن التسويق عامل أساسى فى نجاح أو فشل برامج التصنيع<sup>(١)</sup>.

إن التقدم الهائل الذى أحرزته الدول المتقدمة فى رفع مستويات المعيشة، وفى تطوير أنماط الحياة، لم يكن نتيجة مباشرة للتقدم فى تكنولوجيا الإنتاج فقط وإنما كان - وبدرجة معادلة فى الأهمية- نتيجة للتقدم فى مجال التسويق أيضاً. لقد اكتشفت الدول المتقدمة قبل غيرها الفرص الضخمة للنمو من خلال تطوير مفاهيم التسويق وأساليبه ، وعلينا فى الدول النامية أن نحاول إستكشاف تلك الفرص واستغلالها، إذا كنا نريد اللحاق بركب التقدم الذى تخلفنا عنه.

إن هناك فجوة هائلة بين الواقع الذى تعيشه الدول النامية وبين مستوى

---

(1) A.A. Sherbini, "Marketing in the Industrialization of Underdeveloped Countries" Journal of Marketing , Vol. 29 No. 1 Jan. 1965, pp. 28\_32.

تطلعاتها من خطط التنمية التي تطبقها، على أن محاولات التقريب بين الواقع والأمل ليست في كثير من الأحوال متوازنة من الناحية المنطقية، ولعل هذا هو السبب في انخفاض معدلات التنمية المحققة عن المعدلات المخططة في الكثير من هذه الدول.

والمقصود بالتوازن هو التسليم بحقيقة بديهية مؤداها أنه لا جدوى من الإنتاج ما لم يكن هناك سوق لما تنتجه، ولا جدوى من التعجيل بالتصنيع ما لم ترتفع أنماط الاستهلاك إلى مستوى مايجرى تصنيعه، إلا إذا كان هناك منفذ آخر للتصدير.

واستخدام لفظ التصريف هنا من قبيل التجاوز فقط، بمعنى أن حرفيته غير مقصودة، بل إن التمسك بما توحى به حرفيته هو كفيل بإفشال جهود التنمية في أي بلد، مهما كانت النوايا طيبة. فأخطر الخطأ هو تصور أن كل مشكلاتنا إنتاج، لأن نتيجة ذلك هي التركيز على مشكلات الإنتاج إلى حد إهمال مشكلات التسويق، بحيث ينظر إليها في إطار تصور أو مفهوم «التصريف»، أي تصريف ما تنتجه.

إن المدخل السليم يبدأ بتحديد احتياجات السوق، ثم محاولة توفير السلع التي تشبع احتياجات السوق، أي أننا لانحاول بيع (أو تصريف) ما يمكننا إنتاجه، وإنما نحاول إنتاج ما يمكن بيعه<sup>(١)</sup>.

ليس هذا فقط، وإنما كانت الطاقة الإستيعابية للسوق المحلية محدودة- وهذا هو الحال غالباً في الدول النامية- فإن نمو الصناعة وتقدمها مرهون بالنجاح في التسويق خارج الحدود الوطنية، وهذا ما يجعل التصدير يتخطى مستوى الترف في الدول النامية ليصبح ضرورة لاغنى عنها، وربما كان شعار «التصدير أو الموت» الذي تبنته اليابان إبان انطلاقها، هو أنسب الشعارات للدول النامية.

(١) يمكن الإطلاع على تفاصيل أكبر للمفهوم الحديث للتسويق في :

S. Saddik Marketing in the wool Textile, Textile Machinery, and Clothing Industries , Bradford Univ. ManagementCenter, Bradford, England, 1969 Ch. 3.



## لماذا التصدير أو الموت؟

إن حركة الإحياء والبناء في الدول النامية يجب أن تنبعث من ظروف الواقع والواقع يقول إن الإقتصاد في العادة ضعيف نسبياً، والموارد الطبيعية في الغالب وفيرة، ومدى إستغلالها محدود، وذلك الإستغلال ليس بالضرورة بالشكل الذي يتفق وصالح الدولة في الأجل الطويل .

والواقع يقول أن الدول النامية في أغلبها أمم فرض عليها التركيز على إنتاج الخام من المطاط أو الصمغ أو القطن أو البترول إلخ، إنتاجه بكميات كبيرة، والتوسع في تصديره، وبدون هذا التصدير ربما إنهار إقتصادها أو عاشت على الإعانات.

على أن التطلع إلى أعلى دفع أغلب الدول النامية إلى محاولة تغيير أقدارها فاندفعت إلى التصنيع، والتصنيع السريع، ولكن الدرس بعد قليل لم يكن مطمئناً، وتبين أن تكاليف الإنتاج عالية وجودته منخفضة، وتعين تشجيع الصناعات الناشئة بفرض الجمارك على المنافسة الأجنبية، ثم بتقييد ورود السلع الأجنبية، ثم تحول التشجيع إلى حماية، ثم تحولت الحماية إلى حصار على المستهلك المحلي فلا يسمح له عملياً إلا باستهلاك السلع المصنعة محلياً، وإن كان بوسعه نظرياً أن يستهلك بعض السلع الأجنبية، وكان من الطبيعي بعد ذلك أن يتشكك بعض المستهلكين فيما إذا كانت التنمية في صالحهم.

ولهذا البعض بعض العذر في تشككه في الأجل القصير بالطبع، ولكن المستهلك بدأ يفكر في طول هذا الأجل القصير، خاصة أن الطول والقصير مفاهيم نسبية قد تعنى أشياء كثيرة متفاوتة، وخشية أن يطول الأجل القصير يتعين أن تقوم الدولة النامية بدعم وتطوير الصناعة المحلية بشكل أسرع وأكفأ مما هو جار، شريطة أن يكون ذلك في ظل اعتبارين أساسيين: تكلفة منخفضة وجودة عالية.

على أن مبادئ الإقتصاد تنبئنا، والتاريخ الإقتصادي يشهد بأن هذين الشرطين تتوافر فرص تحققهما أكثر ما تتوافر في ظل الإنتاج الكبير. لقد ظل العالم متخلفاً إلى أن جاءت الثورة الصناعية، وظهر نظام المصنع، وزاد حجم الإنتاج، ومع الحجم الكبير انخفضت التكاليف، مما سمح بخفض الأسعار، فزيادة الإستهلاك، فزيادة الإنتاج، وهكذا، إن المدرس البسيط إذن يقول أن الصناعة تظل مقيدة - وغالباً غير إقتصادية- طالما أن حجم الإنتاج محدود وسوف يظل حجم الإنتاج محدوداً طالما أن أبعاد السوق محدودة، وأبعاد السوق في أى دولة نامية بالضرورة محدودة، لأن مستوى المعيشة في العادة (مع استثناءات نادرة) منخفض، وإذا كان مستوى المعيشة منخفضاً فالقدرة على الإستهلاك محدودة، أى أن السوق محدودة. لقد كان الحلم الأمريكي في وقت من الأوقات عبارة عن «سيارة في كل جراج ودجاجة في كل وعاء»، ثم تجاوزت الولايات المتحدة في واقع الحياة حدود الحلم، وصار الحلم من عشرات السنين حقيقة متواضعة في أغلب البيوت الأمريكية. ولو قارنا ذلك بواقعنا في الدول النامية، نجد الفارق مثيراً للقلق.

والقلق، بل والإزعاج، يزداد إذا فكرنا في أن إنخفاض مستوى المعيشة في الدولة النامية هو ذاته من أهم العقبات في وجه رفع مستوى المعيشة، وليس مجرد دعاية القول بأننا نعيش في عالم يميل فيه الغنى إلى أن يزداد غنى، ويميل فيه الفقير إلى أن يزداد فقراً، وما ينسحب على الأفراد، ينسحب على المجتمعات.

خلاصة القول أن الصناعة في الدول النامية لن يرتفع معدل تقدمها إلا إذا توافرت عوامل متعددة من بينها إتساع نطاق السوق، ولذا كان السوق المحلي محدود القدرات، كان المخرج في التسويق خارج الحدود. هذا إذن واحد من الأسباب التي تجعل التصدير حتمية في الدول النامية، والتي نجملها في المبحث التالي.

## الأهمية القومية للتسويق الدولي :

لقد قامت ونمت التجارة الدولية فى القرون الماضية على أساس إستفادة طرف واحد، وذلك على حساب الطرف الآخر، وبالتالي نشأت فكرة الأسواق الأسيرة والتي وجدت تطبيقها العملى فى السيطرة العسكرية لبعض الدول على البعض الآخر. وكانت «الامبراطورية التى لا تغرب عنها الشمس» تجسيدا لهذه الفلسفة - حيث كان هدفها فى المقام الأول ضمان الأسواق لبريطانيا العظمى - أسواق الخام وأسواق السلع المصنعة، أى أسواق الاستيراد وأسواق التصدير.

وكانت الحرب العالمية الثانية بمثابة الحد الفاصل الذى وضع شبه نهاية للصراع بين الدول من أجل السيطرة على الأسواق لتحقيق منفعة الطرف الواحد<sup>(١)</sup>. وظهرت فى الأفق فلسفة جديدة للتسويق الدولى، مؤداها إستفادة الطرفين أو الأطراف المشتركة فى العملية فى نفس الوقت، بمعنى أن المصدر يستفيد والمستورد يستفيد، وليست إستفادة كل منهما بالضرورة على حساب الآخر، وترتب على ذلك نمو التجارة الدولية بعد الحرب العالمية الثانية ووصولها نحو افاق لم تصلها من قبل ، ولم تكن لتصلها لولا المفاهيم، بل إن الدول المختلفة أصبحت الآن جد مهتمة بإبرام الإتفاقيات بين بعضها البعض لتشجيع التجارة بشقيها الإستيرادى والتصديرى. وسوف نتناول أدناه الفوائد التى تعود على الدولة من كل من الإستيراد والتصدير والإستثمارات الأجنبية.

---

(١) لقد أضحت الصراع الآن مرده إلى إعتبارات سياسية أو أيديولوجية أكثر منها تجارية.

## أولاً: الاستفادة من التصدير:

إن أكثر المكاسب وضوحاً وإيجابية هو فتح المجال أمام الصناعات التي تتمتع فيها الدولة بمزايا نسبية على قريئاتها في الدول الأجنبية، إذ بعد أن تصل تلك الصناعات إلى نقطة فائض الإنتاج، لا يكون أمامها من سبيل إلى استمرار النمو والإزدهار إلا التصدير إلى الأسواق الأجنبية كذلك قد يكون للدولة مزايا أخرى في حالة الصناعات الأخرى التي تتمتع أيضاً بمزايا تكاليفية ومع ذلك فلا يتحتم أن تحاول الدولة تنميتها جميعاً.

إن تصدير الفائض من إنتاج الصناعات المختارة يتركز على التصدير بسبب مزايا في ظروف المناخ أو بسبب وفرة الموارد الطبيعية اللازمة، هذا التصدير يؤدي إلى كسب قومي واضح، لأن تلك الصناعات ستكون متلاءمة مع الظروف السائدة، وسوف يتوقف نموها على التصدير للخارج ولا يعني هذا بالطبع أن الدولة ستركز على مثل هذه الصناعات إلى حد وقف الصناعات الأخرى، أو إلى حد التهديد بالإستهلاك السريع للموارد الطبيعية المتاحة، لأن تلك الموارد تحتاجها للإستهلاك المحلي في المستقبل. وصناعة البترول خير مثال على هذه النقطة، حيث نجد ولاية تكساس الأمريكية مثلاً تفرض القيود على حجم الإنتاج من البترول بغرض إدخاره للمستقبل، وليست كل الدول لها طبعاً نفس ظروف تلك المنطقة، إذ نجد السعودية وفنزويلا مثلاً يشجعان على تنمية الإنتاج إلى أقصى حد بصرف النظر عن احتمال إستهلاك الاحتياطيات البترولية المتاحة<sup>(١)</sup>.

ولا تؤدي تنمية صناعات التصدير فقط إلى توفير مورد مستمر للاستثمارات الرأسمالية، إنما أيضاً إلى رفع مستوى المعيشة، فنمو تلك الصناعات كنتيجة لتوسيع

---

(١) طرأت بعض التغيرات في الفترة الأخيرة على سياسات الدول البترولية تجاه تبني سياسة تخفيض الإنتاج. انظر كتاب المؤلف (تسويق البترول).

أسواقها - محلياً ودولياً- يعنى توسيع قاعدة تحميل التكاليف الثابتة مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة الإجمالية، وتخفيض التكلفة الإجمالية يتيح الفرصة لتحديد أسعار أقل، وبالتالي تنمية أكثر، وهكذا. وكل ذلك يمكن هذه الصناعات من دفع أجور عالية نسبياً للعاملين بها بالمقارنة بالأجور المدفوعة للعاملين في قطاعات أخرى، ويمرور الوقت قد يكون لذلك أثر مؤداه رفع الأجور في تلك القطاعات الأخرى.

ومن جهة أخرى، فكلما أمكننا تخفيض التكلفة من تخفيض الأسعار محلياً فذلك معناه رفع القوة الشرائية للمستهلكين أى أن رفع مستوى المعيشة يتم خلال دفع أجور عالية في صناعات التصدير، ومن خلال تأثير ذلك على الأجور في غيرها من الصناعات، ومن خلال الإسهام في رفع القوة الشرائية للمستهلكين.

وبالعكس فإن تأثير اتباع سياسة الاكتفاء الذاتي على مستوى المعيشة سيكون في الاتجاه الهابط. ففى حين أن تنمية صناعات التصدير يخلق زيادة مستمرة في العمالة مستقبلاً في صناعات التصدير وذلك بسبب الارتباط بين الاستيراد والتصدير فإذا انخفض واحد تبعه الآخر.

إن التصدير ضرورة حيوية واضحة للغاية وفوائده الإقتصادية لاخلاف عليها بل إن التصدير قد يكون هو الطريق الوحيد لإنقاذ صناعات تحتاج لاستيراد الخامات والأجزاء، ولا تجد الدولة العملات الصعبة التى تمول بها هذا الاستيراد. مثال ذلك قيام مصر قبل بضع سنوات بتصدير السيارات إلى الكويت بأسعار مخفضة للغاية، بغرض الحصول على العملات الأجنبية لشراء مستلزمات صناعة السيارات ذاتها من الخارج والحقيقة أن مسألة الحصول على العملات الأجنبية مسألة هامة وبالأخص بالنسبة للدول النامية، وسوف نعود للحديث عنها في مكان آخر.

## ثانياً: الاستفادة من الاستيراد :

لا تقتصر فائدة الاستيراد على كونه طريقة لتحصيل قيمة الصادرات وإنما الفائدة الأساسية هي في إتاحة الفرصة للحصول على بعض السلع بتكلفة أرخص من إنتاجها محلياً، وإتاحة الفرصة للحصول على سلع لا تنتج بكميات كافية محلياً أو لا تنتج مطلقاً نتيجة لعوامل المناخ، أو نتيجة لسوء مواقع الموارد الطبيعية ومثل هذا الاستيراد سيؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات المعيشة.

صحيح أن الحروب أو التهديد بالحروب يدفع بعض الدول إلى محاولة الإكتفاء الذاتي، ولكن الصحيح أيضاً أن الدافع ليس رفع مستوى المعيشة، وإنما الحرص على صيانة أمن الدولة واستقلالها. وبالتالي ففي أوقات السلم تعجز سياسة الإكتفاء الذاتي عن توفير المكاسب التي تنجم عن التجارة الدولية.

يجب التنويه أيضاً إلى أن اعتبارات الأمن القومي قد تدفع الدولة إلى حماية الصناعات الأساسية كالصلب والكيماويات والسلاح وغيرها، وبالتالي فنحن هنا نتجاهل مبادئ التسويق الدولي، ويمنع الإستيراد، بل قد نمنع التصدير لنفس السبب، ومثال ذلك تقييد الولايات المتحدة لتصدير الحديد الخردة بسبب أهميته في صناعة الحديد والصلب.

## إستفادة الدول النامية من الإستثمارات الأجنبية

من الطبيعي أن الدول الغنية المتقدمة تستهدف مصلحتها أولاً في رسم سياساتها الخارجية العسكرية أو الإقتصادية أو الدبلوماسية ، وبالتالي فإن هذه الدول حين تقدم على تصدير رؤوس الأموال والخبرات في شكل إستثمارات طويلة الأجل داخل الدول الأخرى، لا تفعل ذلك إلا تقديراً منها لمصلحتها في المقام الأول.

ولكن تقدير تلك المصلحة لا يعني حتمية إهدار مصلحة للطرف الآخر، بمعنى أن

الدول النامية يمكن أن تستفيد اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً من تشجيع الاستثمارات الأجنبية بها، وتلك هي أعلى مراحل الالتزام في التسويق الدولي كما سبق لنا الإيضاح.

يمكن تحليل فوائد الشركات العالمية للبلاد التي تقام فيها المصانع التابعة لها بالنظر إلى استفادة حكوماتها، واستفادة العمال، ورجال الصناعة، والمستثمرين، والمهن الحرة، والمستهلكين.

ونقطة البداية المعتادة في التحليل هي مساهمة التصنيع - تصنيع أكبر قدر ممكن من احتياجات البلد داخله - في التنمية الاقتصادية، فالتصنيع المحلى للسلع يسهم في دفع عجلة التنمية، لأن الإستيراد يحتاج لمهارات، ويخضع لاعتبارات خاصة بميزان المدفوعات ومشكلاته، وقد لا تتوافر الموارد لإنجازه، بل إن مجرد تصنيع السلعة محليا سيزيد الجهود من جانب المنتجين لزيادة إستهلاكها<sup>(1)</sup>.

إن التصنيع هدف حيوى في كثير من البلاد النامية الآن ، حيث كان البديل في الماضى هو التركيز على المزايا الطبيعية فتزرع كوبا السكر، وتربى الأرجنتين الماشية، وتنتج استراليا الصوف، والبرازيل البن، والملايو المطاط، ومصر القطن. ولكن لماذا لاقيم البرازيل أو الهند أو مصر مصانع الصلب الخاصة بها ؟

من الواضح أن بعض البلدان سيظل لديه فائض من سلع معينة يفيده تصديره فى حين سيظل البعض الآخر فى حاجة لاستيرادها، فسوف يكون من غير المعقول أو المقبول أن تحاول الكويت إستهلاك كل البترول الذى تنتجه، ولكن قد تكون هناك مزايا فى إقامة صناعة بتروكيماويات - لتجنب استخدام بلاد وسيطة للتصنيع- وذلك لخدمة المنطقة المحيطة، وكل مرحلة من التصنيع يمكن إتمامها محلياً تفتح فرصاً جديدة لتشغيل الأفراد والأموال.

(1) A.O. Hirschman , the Strategy of Economic Development , Yale Univ. Press, New Haven, 1958 P. 100.

وبالمقارنة بالتقلبات والمضاربات في أسواق الخام ويظروف الإنتاج الزراعى عموماً، فإن الصناعة تتيح المجال لأجور أعلى وتوظيف أكثر استثماراً ومراكز إدارية أكثر، وطلب أكبر على الخدمات المهنية، واستقرار أكبر في عوائد الإستثمارات . ومع مرور الزمن فإن الفرصة لتزايد هذه الفروق أكبر من فرصة تناقصها .

التنمية الإقتصادية لذلك تساوى التصنيع الذى ينظر إليه باعتباره مفيد للتوظيف وللإستثمار، وللطبقات المهنية، وللحكومات الوطنية، فتحسن ظروف العمالة يزيد الإستقرار السياسى خاصة إذا اقترن ذلك بزيادة عائد الضرائب من زيادة الناتج القومى .

مما يذكر أن حتمية إرتفاع التكاليف فى صناعة الدول النامية بسبب طفولة الصناعة وصغر حجم السوق تثور حولها الشكوك. هذا ويدفع المستهلكون أسعاراً فى بعض الأحيان للسلع المصنعة محلياً لأن هناك ربحاً إحتكارياً تحميه براءات الإختراع أو التعريف الجمركية، وإن كان هذا الأسلوب من بين الوسائل التى تمكن الدولة النامية من تدبير رأس المال اللازم لجهود التصنيع الجديدة. وهناك العديد من المصانع الجديدة الكبيرة التى أنشئت بواسطة الشركات الأجنبية فى البلاد النامية وتم تمويلها من أرباح مصنع سبقت إقامته .

إن دور الشركات العالمية فى نشر ودفع حركة التصنيع يتيح مزايا دفعت إلى إتباع سياسات مشجعة للشركات الأجنبية فى كثير من البلاد بما فى ذلك بعض البلاد الإشتراكية كالأهند ودول إسكندنافيا . والفائدة الرئيسية بالطبع هى توفير رأس المال، وإن كانت هناك فوائد أخرى .

فالشركة الأجنبية يمكنها الإنتظار لعدة سنوات قبل أن تجنى باكورة عائد إستثمارها، حتى يتم بناء المصنع وتتم تنمية المبيعات ، وطاقتها الإئتمانية تحرك بعض التمويل المحلى، ويمكنها أن ترسل النماذج والآلات والفنيين، ولديها براءات إختراع أو



علامات تجارية معروفة، ولديها الخبرات الفنية في مختلف التخصصات وبالإستفادة من ذلك كله يمكن للدولة النامية - كالبرازيل مثلاً- أن تقيم صناعة متقدمة في الكيماويات في سنوات قليلة، مع توفير السنوات الطويلة والتكاليف الضخمة التي تنفق في البحوث والإبتكارات لتطوير الصناعة. على أن التكلفة على البرازيل هي الإضطراب لقبول السيطرة الأجنبية على هذه الصناعة الهامة، وما يعنيه ذلك من تدفق أرباح عالية باستمرار إلى الملاك الأجانب.

أحياناً ما يوجه إنتقاد آخر للشركات العالمية مؤداها أنها تقيم الصناعات الأخيرة أولاً "Set up last industrying first"<sup>(1)</sup> وخاصة الصناعات المنتجة للسلع الإستهلاكية، وذلك صحيح في العديد من الحالات ، ولكن حتى بفرض صحته فإن تلك الصناعات يمكن أن تخلق حواجز إضافية للتنمية، وتخفض من حجم الإستيراد ، وترفع مستوى العمالة بخلقها فرصاً جديدة للتوظيف.

وهذه المزية الأخيرة - خلق فرص جديدة للتوظيف- على جانب كبير من الأهمية في الدول النامية، بالنظر إلى الاتجاه إلى الميكنة في الزراعة ، وبالتالي الإستغناء عن أعداد متزايدة من العمال باستمرار، ليس هذا فقط وإنما تزايد السكان بمعدل أسرع من تزايد المساحة القابلة للزراعة، بفرض هجرة أو ضرورة تهجير أعداد متزايدة من قطاع الزراعة إلى المدن، أي إلى الصناعة والتجارة والخدمات.

كما أن الشركات العالمية المتقدمة والمشتغلة بالمعدات الزراعية والأسمدة، يمكن أن تسوق منتجاتها بالأساليب الحديثة، مما يشجع المستهلك على قبولها بشكل أسرع في الدول المتخلفة وإقناع المستهلك وتعليمه إستهلاك السلع الحديثة يعد من بين أهم المشكلات في تلك الدول، حيث يتضمن جهداً لكسر التقاليد والعادات الراسخة من آلاف

(1) Hirschman, Ibid, P.III

السنين، ويؤكد لنا هانسن هذه الحقيقة من واقع تجربته في شبه القارة الهندية<sup>(١)</sup>.

من جهة أخرى فإن الدول الأقل تقدماً والتي تعاني من الخلل في موازين مدفوعاتها، يمكن أن تستفيد من الشركات الأجنبية بها في تخفيض حجم الواردات وصحيح أن المصانع التي تقام قد تزيد حجم الواردات من الخامات والمواد الأولية ولكن الغالب أن النتيجة الصافية ستكون في صالح الدولة.

يمكن للدول النامية أن تجنى ثماراً إضافية من الشركات الأجنبية التي لا تهدف إلى تغطية السوق المحلية فقط وإنما تسعى إلى التصدير. ذلك لأن الشركات الأجنبية تريد أن تسترد عائد الأرباح، والدولة النامية لا تكون سعيدة تماماً بخروج تلك الأرباح في شكل عمولات صعبة، فالأفضل أن تخرج في شكل سلع وبالأخص السلع التي تنتجها الشركات الأجنبية ذاتها.

إن هناك حساسية طبيعية ضد الشركات الأجنبية في الدول المستقلة حديثاً، والتي تخلصت من السيطرة الأجنبية المباشرة، ولا نريد أن نستسلم لسيطرة جديدة من خلال رأس المال الأجنبي. وذلك أمر مفهوم، ولكن ليس كل الاستثمار الأجنبي ضاراً، ويمكن بالتأكيد أن نجد حالات تكون المنفعة فيها متبادلة، وإلا ما قامت شركات التنقيب البترولي العالمية، ولا منحت الامتيازات للتنقيب في صحراء مصر الغربية أو صحراء الجزائر الكبرى.

إن قيام الشركات العالمية التي تنتشر مصانعها وتنتشر أسواقها في أرجاء العالم هو أعلى مراحل التسويق الدولي وهذه الشركات إن كانت تحقق لنفسها فائدة من عملياتها فهي قادرة أيضاً على إهداء الفائدة للدول التي تمارس فيها عملياتها.

---

(1) A.M. Hansln. Economic Issues of the 1960s McGraw Hill, New York, 1960, P. 158.

## الفصل الثانى

### المبادئ العلمية للتسويق الدولي

#### طبيعة التسويق الدولي:

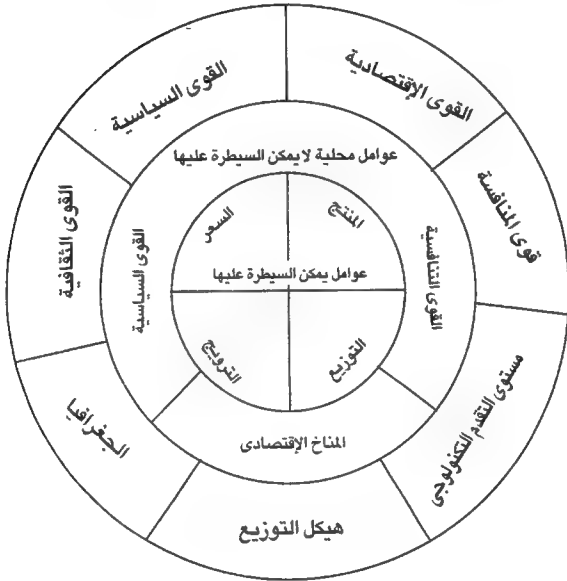
إن جوهر المهمة الملقاه على عاتق رجل التسويق هو كيفية تكييف العوامل التى يمكنه السيطرة عليها، فى ضوء تحليله للعوامل التى لا يمكنه السيطرة عليها وذلك بالشكل الذى يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة له، أو التى حدها لخطة التسويقية.

هناك بطبيعة الحال عوامل وقوى عديدة تؤثر فى النشاط التسويقي وتؤثر فى نتيجته، ويمكن تبويب هذه العوامل والقوى طبقاً لمدى إستطاعة رجل التسويق- كمتخذ قرارات - السيطرة عليها، وبالأذات على نتيجة تأثيرها على النشاط والأهداف التسويقية. بعض هذه العوامل داخلى بالنسبة للشركة، وتلك تمكن ممارسة سيطرة أكبر عليها، ومن أهم هذه العوامل المنتج، والسعر، وأسلوب وحجم الترويج، وهيك التوزيع. أما البعض الآخر فهو خارجى عن الشركة، وبالتالي فالأصل أن الإدارة لا تملك السيطرة عليها، ويتعين التكيف معها، ومن أهم العوامل فى هذه المجموعة هيكل المنافسة، والصراعات السياسية، والقوى الثقافية، ووفرة أو ندرة الموارد الطبيعية.

مما يصعب مهمة التسويق الدولي، أن المدير عليه فيها مجابهة مستويين من عدم التأكد الذى لا يخضع لسيطرته بدلاً من مستوى واحد، المستوى الأول يتعلق بمحيط العوامل فى دولته، والمستوى الثانى يتعلق بمحيط العوامل فى الأسواق الأجنبية التى يعمل فيها، ويوضح شكل (٢-١) المحيط التسويقي ككل بمختلف عوامله الخارجية والداخلية، الخاضعة للسيطرة، وغير الخاضعة للسيطرة<sup>(١)</sup>.

(1) Hess and Cateora, op. cit., P. 8.

### عوامل أجنبية لا يمكن السيطرة عليها



شكل ٢ / ١ طبيعة مشكلة التسويق الدولي

Source : Hess and Cateora, international Marketing, McGraw-Hill Book Co.

تمثل الدائرة الصغرى فى الشكل مجموعة العوامل التى يمكن لرجل التسويق السيطرة عليها، والتى تكون مجالا لقراراته وخططه، أما الوسطى فتمثل مجموعة العوامل داخل محيط دولته والتى يمكن أن تؤثر على قراراته بخصوص العمليات فى الأسواق الخارجية، فى حين تمثل الدائرة الخارجية مجموعة العوامل داخل الأسواق والبلدان الأجنبية التى تؤثر فى قراراته وخططه.

### أولاً : العوامل التى يمكن السيطرة عليها،

تمثل هذه العوامل فى حقيقة الأمر مكونات الخطة التسويقية التى يضعها مدير التسويق من أجل تحقيق أهداف معينة، فالشركة يمكنها أن تنتج السلع التى ترغبها بالشكل والتصميم اللذين تقررهما، ويمكن أن تباع بالسعر الذى تراه، وأن تختار قنوات التوزيع التى تراها مناسبة، وأن تقدم بعض السلع الجديدة الآن وتُحجب بعضها الآخر، وأن ترفع ميزانية الترويج أو تخفضها طبقاً لما يقدر المدير أنه ضرورى، وذلك كله باستخدام الموارد المتاحة للشركة من أفراد وأموال ومعدات وخامات وشهرة.

ولذلك اعتبرنا أن هذه العوامل يمكن التحكم فيها، ولكن ذلك لا يعنى أن إمكانية التحكم هنا مطلقة، لأنها فى حقيقة الأمر مقيدة، مقيدة بضرورة التكيف مع العوامل والقوى التى لا يمكن السيطرة عليها. صحيح أن الشركة يمكن أن تحدد أى سعر تختاره، ولكن يجب أن لا يكون سعراً يصرف المستهلكين عنها، أو يؤلب الحكومة عليها، أو يشكك الناس فى جودة السلعة، أو يبدأ حرياً للأسعار ليست الشركة مستعدة لها.

وما ذكرناه بشأن السعر، يمكن أن نذكره بشأن المنتج، أو الترويج، أو التوزيع. المهم أن ندرك معنى إمكانية التحكم من أجل التكيف أى التحكم فى عوامل معينة لتحقيق التكيف مع عوامل أخرى معينة لا يمكن السيطرة عليها.

## ثانياً، العوامل التي لا يمكن السيطرة عليها،

سوف نقسم هذه إلى قسمين: محلية وأجنبية:

### ١- العوامل المحلية:

تشمل هذه المجموعة - الممثلة بالدائرة الوسطى في شكل (١/٢) العوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على نجاح أو فشل العمليات في الأسواق الأجنبية، وأهمها القوى السياسية وهيكل المنافسة والمناخ الإقتصادي. إذ أن قراراً سياسياً معيناً خاصاً يمكن أن يؤثر في عمليات التسويق الدولي، مثال ذلك قرار بعض الدول العربية قطع البترول عن بعض الدول الغربية أثر حرب ١٩٦٧ بين العرب وإسرائيل، ومثال ذلك تهديد إستراليا بحظر إستيراد الجرارات من الولايات المتحدة إذا أقدمت هذه على تخفيض وارداتها من اللحوم الأسترالية.

أما عن المنافسة، فالمقصود هو المنافسة من قبل الشركات الوطنية القائمة داخل السوق المحلية. فإذا قامت الشركة المصرية بتوقيع إتفاق للتعاون في مجال تسويق السلعة مع الشركة الفرنسية ن، لابد وأن يؤثر ذلك على جهود كل الشركات المصرية المتجة والمصدرة للسلعة من.

والمناخ الإقتصادي هو اعتبار آخر على درجة عالية من الأهمية، ويمكن أن يكون له أبعد الآثار على جهود التسويق الدولي لشركة معينة، فلا يتصور أن تتمكن الشركة المصرية من توسيع نطاق عملياتها في الخارج إلى حد إقامة مصانع في الدول الأجنبية ما لم يكن الإقتصاد المصري حيويّاً بالدرجة التي تمكنها من ذلك وصحيح أن رأس المال يميل إلى التدفق إلى حيثما يدر أكبر عائد، ولكن رأس المال هذا يجب أن يتكون قبل أن يتحرك، ناهيك عن الإجراءات الإقتصادية المختلفة التي تقيد تحركات رأس المال.

## ٢- العوامل الأجنبية :

لا وجه للمقارنة بين الصعوبات التي يواجهها رجل التسويق عند إعداد برنامج التسويق دولياً والصعوبات التي يواجهها نفس المدير عند إعداد برنامج التسويق محلياً، وذلك من وجهة نظر محاولة التنبؤ بالعوامل الخارجية التي لا تمكن السيطرة عليها. أن محاولة التنبؤ بعناصر المحيط في الأسواق الأجنبية عادة ما تواجنا بأشياء غريبة وغير معقولة في أول الأمر.

وأهم العوامل الأجنبية المحيطة التي تؤثر في برنامج التسويق الدولي هي القوى السياسية، والمناخ الإقتصادي، وهيكل المنافسة، ودرجة التقدم التكنولوجي، وهيكل التوزيع، والإعتبارات الجغرافية، والقوى الثقافية والحضارية. وسوف نناقش كلا من هذه العوامل تفصيلاً في فصول لاحقة.

ومما يعقد الأمر أكثر صفة الأجنبي اللصيقة بأى شركة تحاول التسويق خارج حدود بلدها، وهذه الصفة قد ينتج عنها تعقيدات كثيرة، خاصة مع تغير الحكومات في الأسواق الأجنبية، ففرع التسويق التابع لشركة مصرية قد يلقي الترحيب في الفلبين في وقت معين، وقد يواجه بالإغلاق في وقت آخر. وصعوبة التنبؤ هنا بالطبع لا تعادلها صعوبة التنبؤ على المستوى المحلي.

أضف إلى هذا أن الأسواق الأجنبية متباينة فيما بينها، فليس هنا في واقع الأمر سوق اسمه «أوروبا الغربية» أو سوق اسمه «أمريكا اللاتينية»، فهذه المنطقة أو تلك تتكون من أسواق عديدة متباينة، والسياسة التي تنجح في واحدة قد لا تنجح مطلقاً في أخرى.

كل هذه العوامل محلي وخارجي سواء كان خاضعاً لتحكم الشركة أو غير خاضع سوف يعالج بالتفصيل في الأبواب التالية.

قبل أن نناقش المبادئ العامة للتسويق الدولي والفروق بينه وبين التسويق المحلي، لنلق نظرة قصيرة على تطور التسويق الدولي من الناحية التاريخية كخلفية لحديثنا عن النظريات والمفاهيم.

### تطور التسويق الدولي:

تدل الشواهد على أن التبادل الدولي للسلع والخدمات مارسه الأمم منذ آلاف السنين، وبينما التاريخ بأهمية التجارة لدى قدماء المصريين والآشوريين والفينيقيين، ولعل رحلة رع قبل سنتين إلى الأمريكتين قد أثبتت بلا جدال أن تبادلاً ما كان قائماً عبر المحيط، بل إن الحفريات تشير إلى أن التجارة الدولية مورست فيما قبل التاريخ.

لقد ازدهرت التجارة من قديم الزمان لأسباب متعددة في بدايتها الكسب الاقتصادي ومن بينها حب المغامرة، والرغبة في استكشاف المجهول، وتصريف الفائض الإنتاج، والسيطرة السياسية، والدوافع الإنسانية، ويمكن أن نضيف عوامل أخرى عديدة، على أنه يمكن تمييز عدة عوامل أساسية لها تأثير مباشر في التجارة الدولية.

١- الجغرافيا : فالموقع من حيث القرب من سوق معينة أو من خام معين كان على جانب كبير من الأهمية.

٢- مزايا في المهارات أو في المناخ أو في الممرات المائية لعبت دوراً كبيراً في تنمية التجارة في بعض المناطق والبلدان.

٣- الأحداث السياسية كنشوب الحروب أو الأحلاف أو الإستعمار.

٤- الإختراعات التي أدت إلى تسهيل سبل الإتصال.

٥- اعتبارات أخرى، كنظرة المجتمع للربح، وتقديره للإنجاز، والتعاون الإقتصادي.



واهم صفة لهذه العوامل هي حركتها الدائمة، واعتمادها المتبادل، واختلاف أهميتها النسبية مع مرور الوقت، فاحتياجات البترول التي لم تكن ذات قيمة من ستين عاماً في الكويت قد ضاعفت متوسط دخل الفرد بها خمسين مرة بعد الكشف بالبترول.

فيما يلي تحليل مختصر لتطور التسويق الدولي في القرون الخمسة الأخيرة:

### أولاً : عصر الإكتشافات؛

لقد ميز القرنين الخامس عشر والسادس عشر ظاهرتان كان لهما أبعد الأثر في تطوير التجارة العالمية: النهضة، الإصلاح الديني. وترتب عليها إضعاف مركز الكنيسة الكاثوليكية لصالح سلطة الدولة وحكومتها المدنية أو لصالح الطبقة الأرستقراطية الحاكمة، ثم أدى انهيار القوى الإقطاعية إلى ظهور الدول القومية بنفوذها القوى.

ومن بين التطورات الهامة في هذه الفترة انتشار استعمال البوصلة ثم اكتشاف أمريكا، وبعدها طريق رأس الرجاء الصالح، وازدهرت التجارة كنتيجة حتمية لهذين الكشفين.

ونشأ عن عصر الإكتشاف أربعة مؤثرات رئيسية:

- ١- مساهمة القوة الحاكمة في كل عمليات التجارة الدولية وتقبل ذلك كإجراء معتاد.
- ٢- ارتباط العمل السياسي والديني بالأعمال التجارية في البلدان المكتشفة.
- ٣- نشأة دول قومية قوية كفرنسا وإنجلترا وأسبانيا والبرتغال... الخ.
- ٤- نمو الوكالات التسهيلية لخدمة التجارة العالمية، من تجار إلى مصدريين ومستوردين إلى بيوت مائية إلى بيوت تأمين إلى ناقلات.

ومن كل هذه العوامل مجتمعة نشأت الفلسفة المركنتيلية.

## ثانياً، الماركنتيلية Mercantilism :

تقوم الفلسفة الماركنتيلية على فكرة أن الطريقة الوحيدة لنمو دولة معينة هي تجميع الثروة على حساب الدول الأخرى أو هي استغلال موارد المستعمرات، وكانت هذه نظرة جامدة لموارد العالم، بمعنى أنها تفترض أن هناك كمية ثابتة من الثروة في العالم، ومن يجمع أكبر نصيب منها يصبح أقوى من في العالم.

وترتب على هذه الفلسفة عدد من التطورات :

١- قدرت الدول الأوروبية أنه من الضروري عليها أن تضاعف قوتها بأسرع درجة ممكنة وإلى أقصى حد ممكن من أجل إحكام السيطرة على مصادر الثروة، وترتب على ذلك الحرب السياسية والتجارية في هذه الفترة.

٢- كان من الضروري بالتالي أن تضاعف كل دولة قوتها البحرية لحماية مصادر الثروة عبر البحار، ولتنقل تلك الثروة إلى الدولة المستعمرة.

٣- من الضروري جمع أكبر رصيد ممكن من الذهب والفضة، ويمكن تحقيق ذلك بأكثر من وسيلة :

(أ) كان لأسبانيا والبرتغال مستعمرات بها مناجم ذهب وفضة.

(ب) بدون هذه المزية وجب تجميع المعادن النفيسة من فائض الميزان التجاري أى زيادة الصادرات على الواردات. وهذا يمكن تحقيقه بتنظيم التجارة مع المستعمرات فيشتري منها الخام بأقل سعر ويبيع لها بعد تصنيعه بأعلى سعر. كذلك حرم على المستعمرات أن تتجر مع دول غير الدولة المستعمرة، وحرم تصدير الذهب والفضة من الدولة المستعمرة، إلى حد أن عقوبة جريمة سبائك الذهب من البرتغال لم تكن أقل من الإعدام.

لقد كان هناك تركيز على جمع السبائك فى هذه الفترة بشكل مثير للدهشة، والسبب هو الاعتقاد بأن كمية الذهب والفضة الموجودة فى العالم محدودة، وأن هذه هى الثروة الحقيقية فى العالم، كذلك ستمكن الدولة التى تجمع الذهب والفضة من بناء قوتها العسكرية فتتشر نفوذها وبالتالي تستولى على نصيب أكبر من الثروة.

إن أغلب القيود المفروضة على التجارة اليوم هى تركة ورثناها من الحقبة الماركنتيلية، حين كانت الإعانات، والجمارك، وتقييد الإنتاج، والتسعير جميعاً وسائل لتنظيم التجارة.

### ثالثاً: الثورة الصناعية؛

فى الوقت الذى كانت فيه الفلسفة الماركنتيلية تسيطر على تطور أنماط التجارة العالمية كانت هناك تغيرات أساسية تحدث فى الهيكل الإقتصادى والإجتماعى لأوروبا:

١- ظهرت طبقة جديدة قوية تهدد مركز السلطة المطلقة للملوك والحكام وكانت هذه هى الطبقة المتوسطة من التجار التى نمت مع تحول إقتصاد أوروبا من الاعتماد بصفة أساسية على الزراعة إلى اتخاذ الطابع الصناعى.

٢- أدى التقدم التكنولوجى إلى زيادة الطاقة على الإنتاج، وحل نظام المصنع محل نظم الإنتاج المنزلى والحرفى.

٣- ومع نمو حركة التصنيع جاء الإنهيار النهائى للفلسفة الماركنتيلية لتحل محلها فلسفة Laissez faire Laissez Passe من جانب الحكومة أى الإنقلاب كان جذريا من إيمان بضرورة التقييد والتنظيم للتجارة إلى إيمان بضرورة حرية التجارة حرية كاملة.

٤- من جهة أخرى فإن الثورة الصناعية أدت إلى سلسلة الابتكارات التى ترتب عليها تغيير

لم يسبق له مثيل في الأحوال الإجتماعية والإقتصادية. لقد بلغ حجم الزيادة في السكان خلال القرن التاسع عشر ما يعادل كل الزيادة السكانية خلال القرون الثلاثة التي سبقتها، وظهرت المدن ونمت بمعدل لم يعرف من قبل، وربطت وسائل الإتصال المختلفة بين أجزاء العالم إلى حد أن التقلبات الاقتصادية في البلاد الصناعية الهامة كان لها مضاعفات باتساع العالم.

لقد أدت الحرية التجارية الجديدة إلى ازدهار التجارة، لدرجة أن حجم التجارة الدولية تضاعف ٣ مرات في الستين سنة السابقة للحرب العالمية الأولى كذلك تغيرت طبيعة التجارة إلى حد ما ، من مجرد تبادل لسلع غير متوافرة في البلد المتجهة إليه، إلى تصدير للخم من الدول الفقيرة المستعمرة إلى الدول الغنية المستعمرة، وتصدير للسلع المصنعة في الاتجاه العكسي.

أدت الفترة بين الثورة الصناعية والحرب العالمية الأولى إلى نشأة فجوة كبيرة بين الدول الغنية والدول الفقيرة "The "have" and the "havenot" - ففي الوقت الذي شهدت الدول الصناعية تقدماً هائلاً في ثرواتها ومستويات معيشتها لم تشارك المستعمرات في شيء من ذلك وبذرت هذه الفجوة بذور الصراع الذي ظل تحت السطح عشرات السنين ليظهر فيما بعد.

#### رابعاً ، فترة ما بين الحربين:

استمرت الابتكارات والإختراعات خلال القرن العشرين وبمعدل أسرع. لقد هاق إنتاج ألمانيا إنتاج إنجلترا قبل الحرب العالمية الأولى. ووجدت الدولتان نفسيهما في صراع على أسواق التصدير، وفي الوقت الذي كان ألمانيا تبني من صادراتها ، كانت تبني جيشاً قوياً، ثم تحول الصراع التجاري إلى صراع عسكري واندلعت الحرب سنة ١٩١٤، وحطمت الطاقة الإنتاجية لوسط أوروبا.

بعد الحرب سادت فترة من عدم الاستقرار في أوروبا. حيث شبت الثورة في روسيا، وانفجرت موجة تضخمية هائلة في ألمانيا، وساد الفقر والإنحلال الاجتماعي والفوضى الاقتصادية في أغلب دول أوروبا حتى أواسط العشرينات.

على أن الحاجة لإعادة البناء، وتوافر القروض الأجنبية، خاصة من الولايات المتحدة الأمريكية، أعاد بعض الانتعاش إلى أوروبا، وبدأت التجارة العالمية تزداد إلى أن وصلت إلى قمة ٧٠ بليون دولار سنة ١٩٢٩ بالمقارنة بـ ٤٠ بليون دولار قبل الحرب.

ثم جاء الكساد العظيم في الولايات المتحدة ثم في بقية العالم سنة ١٩٢٩ ولم تمض ٩ سنوات حتى كانت التجارة الدولية قد بلغت في إنحدارها إلى رقم ٢٧ بليون دولار، وعانت أغلب الدول الصناعية من البطالة، وعدم الاستقرار المالي. والإضطراب الإقتصادي.

لقد تميزت فترة ما بين الحربين باتجاهين أساسيين في التجارة العالمية:

١- الاتجاه إلى مزيد من الحماية خصوصاً برفع التعريفة الجمركية إلى مستويات عالية.

٢- الاتجاه إلى التكتل الاقتصادي ولو من خلال المعاملة التفضيلية.

**خامساً: الفترة بعد الحرب العالمية الثانية:**

نكب العالم بالحرب مرة أخرى في ١٩٣٩، وكان الدمار الذي حل على الطاقة الإنتاجية وعلى أرواح البشر بحجم لم يسجله التاريخ من قبل، ونتج من الحرب عدد من الإعتبارات التي أثرت كثيراً في التجارة العالمية:

١- انقسام العالم إلى معسكرين: الشرقي والغربي، لكل عقيدته السياسية ونظامه الاقتصادي. وكنتيجة لهذا الانقسام العقائدي. تغيرت أساليب التجارة ومفاهيمها. وأصبحت التجارة وسيلة لكسب النفوذ السياسي أكثر منها لتحقيق فوائد اقتصادية.

٢- برامج المساعدة لدول العالم غير الشيوعي أولاً بعد جانب الولايات المتحدة. ثم من جانب غيرها من الدول الغنية.

٣- ازدياد التعاون الدولي في إحدى صيغتين:

(أ) الاتجاه إلى التكتل الإقتصادي بين الدول لتنمية التجارة الداخلية ومضاعفة الفوائد من التجارة الخارجية .

(ب) تكوين جمعيات لتبادل الأفكار ولتسهيل الإجراءات الخاصة بالتجارة الخارجية. ومن بين هذه الجمعيات البنك الدولي للإنشاء والتعمير وصندوق النقد الدولي ، وهيئة الأمم المتحدة نفسها . وقد انبثق عن الأمم المتحدة عدد من الوكالات التي افادت كثيراً في مجال إزالة الحواجز والقيود أمام التجارة وتسهيل العملية التجارية بصفة عامة .

وفي عام ١٩٤٧ وقعت في جنيف الإتفاقية العامة للتعريفات والتجارة The General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) ولم تمض أعوام قليلة حتى كانت أغلب دول العالم قد انضمت إليها . ورغم أن اتفاقية الجات طويلة ومعقدة ، إلا أنه يمكن تلخيص المبادئ الأربعة الأساسية بها كما يلي :

١- عدم التفرقة Nondiscrimination- فالمبدأ الأول يقضى بوجوب ممارسة التجارة بين الدول دون تفرقة في المعاملة . وبناء على ذلك فإن أى دولة عضو في اتفاقية الجات أعطت ميزة جمركية لأى بلد (عضو في الاتفاقية أو غير عضو) تلتزم بأن تعطي نفس الميزة لكل أعضاء الجات .

٢- حرية التجارة Trade Liberalization- لا يجوز أن تقوم أى دولة عضو بحماية صناعاتها المحلية ضد المنافسة من الواردات الأجنبية إلا من خلال تغيير معدلات

التعريف الجمركية ، وبالتالي يحظر فرض أى قيود على كمية أو أنواع السلع الواردة.

٣- التشاور Consultation- وهذا المبدأ الثالث نحس به فى جميع أجزاء الإتفاقية، ويقضى بأن يجتمع الأعضاء تحت لواء الجات حسب اللزوم لفض أى منازعات تنشأ لأول مرة أو تنشأ بسبب مخالفة بنود الإتفاقية.

٤- التفاوض حول التعريف Tariff Negotiation انه يجب أن تكون التعريفات التى تفرضها كل دولة قابلة للتفاوض، وقد تضمنت الإتفاقية الإطار الذى يمكن أن تتم فيه هذه المفاوضات، ولقد عقدت بالفعل سلسلة من المؤتمرات فى ظل الإتفاقية لبحث التعريفات وترتب عليها تخفيضها على آلاف السلع المتبادلة دولياً.

التجارة العالمية إذن-أو التسويق الدولى- ظاهرة ترجع إلى آلاف السنين، وهى إن عانت بعض التقييد فى بعض الفقرات، إلا أن غلبتها فى النهاية لم تكن قط محل شك. لماذا ؟ لأن التسويق الدولى ضرورة من أجل استخدام أفضل لموارد البشر، ومن أجل تحسين أسرع فى أحوالهم، مهما اختلفت أجناسهم، ومهما تعارضت فى البداية مصالحهم. وربما كان ربيع العلاقات السوفيتية الأمريكية إثر زيارة نيكسون لموسكو فى مايو ١٩٧٢ دليلاً قاطعاً على أن التعاون الدولى حتمى، وأن توسيع نطاق التجارة يمكن أن يفيد كل الأطراف. إن التسويق الدولى يقوم على مبادئ وأسس معينة هى التى تضمن استمراره، وهى التى تجعله مختلفاً عن التسويق المحلى.

وسوف نتناول أدناه هذه المبادئ والأسس من خلال معالجتنا للمشقوق بين التسويق المحلى والتسويق الدولى.

## الفروق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي

يستهدف هذا الجزء تحليل الفروق الأساسية بين التسويق المحلي والتسويق الدولي، وقد تكون هذه الفروق - وعادة ما تكون - فروقاً هامة وحقيقية وبعد ذلك ننتقل إلى مناقشة الأسس العامة للتسويق الدولي، مستفيدين في مناقشاتنا بالمبادئ الإقتصادية المستقرة التي تحكم عمليات التسويق الدولي.

### الظروف المحيطة الخاصة بالتسويق الدولي:

يواجه المشروع المشتغل بالتسويق الدولي ظروف ومشكلات تختلف عن تلك الخاصة بالتسويق المحلي، وعلى الرغم من أن تلك الظروف أساسية في جوهرها فإنها عرضة للتغير بمرور الوقت، فقد كان المسافة، أو التباعد الجغرافي، دائماً عاملاً أساسياً في التجارة الدولية، ومع ذلك فإن التطور التكنولوجي في وسائل المواصلات والإتصالات في القرن العشرين قد أضعف كثيراً من أهمية هذا العامل بل إنه من الجائز جداً أن تصل البضاعة من بيروت إلى القاهرة مثلاً في وقت أقصر من الوقت المطلوب لنقل البضاعة من سقاجة إلى القاهرة.

يمكن القول بأن الظروف الخاصة بالتسويق الدولي في عصرنا الحاضر تقع في

ست مجموعات:

- ١- السيادة.
- ٢- نظم النقد.
- ٣- القوانين والقرارات الحكومية.
- ٤- السياسات الإقتصادية.
- ٥- الثقافة.
- ٦- التكتلات الإقتصادية.



## أولاً: السيادة Sovereignty

تتمتع كل دولة بالسيادة (الحقيقية أو الشكلية) فى تحديدها لسياساتها وطرق تعاملها مع الدول الأخرى، وهى قد تصدر القوانين والقرارات المنظمة لحقوق ومزايا مواطنى الدول الأخرى الذين يعيشون بها، أو يتعاملون معها، وهى بمنطق السيادة أيضاً قد تفرض من الضرائب والقيود على الواردات الأجنبية، على الودائع بالبنوك، على إعادة التامين بالخارج، أو على أى نشاط آخر يقوم به مواطنو دول أخرى فى الحدود التى تقع تحت سيطرتها.

كذلك يمكن لأى مواطن فى أى دولة أن ينشئ وينمى العلاقات بأى صورة وبأى شكل مع مواطنى البلدان الأخرى، ولكن ذلك يتحتم أن يكون فى الحدود التى تسمح بها دولته هو . فرغم أنه من الصحيح نظرياً أن المواطن يستطيع السفر إلى أى دولة أجنبية، ولكن دولته تقيد ذلك عملياً بطرق مختلفة أسهلها وأكثرها شيوعاً هو نوع جواز السفر الذى تعطيه له، والذي قد يحجب عنه فرصة السفر إلى بلدان معينة.

وعلى ذلك فإن القوانين والسياسات الحكومية التى تحكم أسواق العالم المختلفة، تحددها تلك الحكومات، والحقوق التى يتمتع بها أى مواطنين فى بلد أجنبى تتوقف على نوع الترتيبات التى تمت بين حكومته وحكومة ذلك البلد، بمعنى ذلك البلد، بمعنى أن صديق عفيفى (مصر) حين يسافر إلى الخارج لا يكون مجرد «صديق عفيفى»، إنما هو «مواطن جمهورية مصر العربية»، وتتحدد حقوقه تبعاً لذلك.

وفى كل الأحوال التى تتعامل فيها الدول ذات السيادة بعضها مع بعض على المستوى السياسى، تبرم الإتفاقيات والمعاهدات التى تؤثر فى نوع المعاملات التى يمكن أن تجرى بينها ولو على المستوى الفردى. إن إتفاقية التجارة بين فرنسا ومصر مثلاً لها تأثيرها المباشر على الصناعة والتجارة فى كلتا البلدين وعلى التجارة بينهما، وإتفاقية

الدفع بين مصر والسودان لها قوة التحديد لطريقة التعامل بين المستورد السودانى للأخشاب والشركة الخاصة التى تصدر الأخشاب من مصر إلى السودان.

### ثانياً، نظم النقد المحلية والدولية Monetary Systems،

إن العملة المستخدمة فى مصر هى الجنيه المصرى، والمستخدم فى فرنسا هى الفرنك الفرنسى، والمستخدم فى لبنان هى الليرة اللبنانية، الخ، أى أن لكل دولة ذات سيادة تقريباً عملة خاصة بها، ونظام نقدى خاص بها. وهذه النظم النقدية المتباينة تخلق طرفاً خاصاً يميز التسويق الدولى عن التسويق المحلى.

وتسمى العملية التجارية التى تتضمن تبادل عملة دولة (مارك ألمانى) بعملة دولة أخرى (دينار كويتى) بتبادل النقد الأجنبى Foreign Exchange ويعبر عن الوحدات من المارك الألمانى التى يمكن شراؤها بدينار كويتى بسعر التحويل للنقد الأجنبى Foreign Exchange Rate.

وعلى الرغم من أن سعر التحويل قد يتغير بشكل يؤدي إلى وقوع خسائر أو كسب أرباح، فإن المشكلة الأهم تدور حول ما إذا كان التحويل ممكناً أصلاً بأى ثمن، ويعرف هذا الوضع بأنه عجز أو نقص فى العملات الأجنبية Exchange Shortage، وهو عجز بالنسبة للمقيمين فى دولة معينة لا تستطيع شراء القدر الكافى من العملات الأجنبية للوفاء بالتزاماتها. وسعر التحويل يرتبط بالطبع بالقوة الشرائية للعملة، فكلما ارتفعت هذه كلما ارتفع سعر العملة بالنسبة لغيرها، وتتجنب بعض الدول مشكلات ضعف موقف عملاتها بالنسبة للعملات الأجنبية بسبب أو لآخر بأن تمنع تداولها خارج حدودها المحلية.

ولأسعار التحويل ونظام النقد بصفة عامة تأثير بعيد فى حجم التجارة بين البلدان المختلفة فالأزمة فى النظام النقدى العالمى القائمة الآن ترتبط ارتباطاً وثيقاً

بحجم التبادل التجارى. إذ يرى الكثير من الإقتصاديين أن السعر الرسمى للدولار الأمريكى أعلى مما تستوجبه ظروف العجز المزمن فى ميزن المدفوعات الأمريكى، ويرون أن حل المشكلة هو فى تخفيض سعر الدولار بالنسبة للذهب وبالتالي بالنسبة للعملات الأخرى، بحيث تصبح قيمة أوقية الذهب أكثر من ٣ دولار وهو السعر الحالى. فإذا خفض سعر الدولار Devaluation فالنتيجة الحتمية هى أن صادرات أمريكا ستكون أرخص فى الدول الأجنبية، و وارداتها ستكون أغلى فى السوق المحلية، وهذا يساعد على إعادة التوازن إلى ميزان التجارة وبالتالي ميزان المدفوعات الأمريكىين، وهذه هى وجهة نظر الدول الأوروبية واليابان. أما الولايات المتحدة نفسها فترى أن الحل الأفضل هو أن تعيد تلك الدول تقييم عملاتها Revaluation بالنسبة للدولار لتجعل سعرها بالدولارات أعلى. ولقد بلغ من حدة الأزمة الحالية أن الحديث عن نظام نقدى عالمى جديد، قد أخذ يكتسب نوعاً جديداً من الجدية والأهمية لم تتوافر له بنفس الدرجة من قبل<sup>(١)</sup>.

والرقابة على تداول النقد الأجنبى اعتبار آخر بالغ التأثير فى التسويق الدولى وهذا ما يفيد المستوردين فى أى بلد من حيث حجم ما يمكنهم إستيراده، وهو ما يخلق الحاجة إلى تحديد حصص العملات الأجنبية لا يمكن لصاحبها أن يستورد بأكثر منها، ولا يمكن للسائح المصرى مثال أن يخرج من مصر إلا بقدر معين من العملة الأجنبية، ونفس الشئ بالنسبة للسائح البريطانى أو السائح السودانى، إلخ.. وتلك بالطبع أمور لها تأثيرها المباشر فى نطاق التسويق الدولى للخدمات أى الصادرات والواردات غير المنظورة، ومثل هذه الرقابة على النقد يمكن للدولة أن تطبقها على أى تدفقات تسويقية دولية كالودائع فى البنوك، ودفع عوائد الأسهم والسندات وتسديد الديون بالإضافة إلى شراء البضائع.

(١) راجع تحليلاً مختصراً للأزمة فى مجلة تايم الأمريكية ، عدد أكتوبر ١٩٧١، ص ٣٣ إلى ص ٣٦.

### ثالثاً، القوانين والقرارات الحكومية المؤثرة فى التسويق الدولي،

#### Govt. Regulations

لقد كان- ومازال- فرض الجمارك على الواردات، أحد أهم مصادر الدخل لتمويل النفقات الحكومية فى مختلف بلدان العالم. كذلك تستخدم الجمارك كأداة لحماية الإقتصاد المحلى، حيث يرفع مقدارها إلى الحد الذى يحد من الواردات أو يمنعها نهائياً. ومثال ذلك فرض جمارك باهظة على بعض الواردات من السلع الكمالية إلى مصر. ومثاله أيضاً الإجراء الذى اتخذته الحكومة الأمريكية مؤخراً بفرض جمارك وفرض حصص إستيراد على وارداتها من الأقمشة من اليابان والصين فى محاولتها تدعيم ميزان تجارتها الخارجية.

كذلك يمكن للحكومة أن تمنع إستيراد سلعة ما لسبب أو لآخر، ومثال ذلك قرار الحكومة البريطانية منع إستيراد اللحوم من بعض دول أمريكا الجنوبية فى عام ١٩٦٩ لأسباب صحية، وبالعكس قد تمنع الحومة تصدير سلعة إلى بلدان معينة، ومثال ذلك قرار الحكومات العربية منع تصدير البترول إلى أوروبا الغربية ١٩٦٧ لأسباب سياسية.

والحكومة من جهة أخرى قد تتخذ من الإجراءات وتصدر من القوانين ما تراه ضرورياً لتشجيع الصادرات فى بعض الأحيان مثل استخدام وسائل الترويج المباشر، أو تقديم المساعدات والتشجيع للمصدرين، أو تطبيق نظام الدعم للصادرات كما هو الحال فى بعض السلع المصدرة من مصر. وتسعى الحكومات أيضاً إلى التأثير فى حجم عمليات التسويق الدولي عن طريق إبرام إتفاقات التجارة والدفع بحكم حقوقها السيادية.

ومن ناحية أخرى قد تقوم الحكومات بتشجيع تدفق رؤوس الأموال الأجنبية إلى داخل إقتصادها فى شكل إستثمارات من أنواع مختلفة، وذلك بوسائل متعددة كتحفيض معدلات الضريبة، أو ضمان إعادة خروج رأس المال . إلخ. وتقوم الحكومات أيضاً بتشجيع الشركات الأجنبية بشكل أو بآخر كلما رأت أن فى نشاطها خدمة لمصالحها القومية.

إن القرارات والقوانين والإجراءات الحكومية إذن قد تستهدف أحد أمرين إما تشجيع نشاط الأجانب أو تقييده وتشجيع الصادرات والواردات أو تقييدهما، وتشجيع تدفق رأس المال الأجنبي أو تقييده . الخ. والحكومات تختلف بالطبع في هذا الصدد. ولقد أجريت دراسة شيقة في هذا الصدد من وجهة النظر الأمريكية حول المساعدات والقيود التي تقدمها أو تفرضها الحكومات الأجنبية على الشركات الأمريكية. نورد نتائجها في جدول (١/٢) و جدول (٢/٢)<sup>(١)</sup>.

وقد تم احتساب المتوسط المرجح لل تكرار في هذين الجدولين على النحو التالي:

إن الأوزان تتراوح بين ١ (الحد الأقصى) و ١٠ (لا تحدث أبداً)، فإذا أعطى قيد ما رتبة ١ بواسطة كل المبحوثين - بمعنى حدوثه دائماً وحيثه في الحد الأقصى- فإن متوسط تكراره المرجح يصبح ١. وبالعكس إذا لم يحدث قيد معين لأى من المبحوثين أبداً، فإن متوسطه يكون ١٠، بمعنى أنه كلما انخفض المتوسط المرجح كلما عنى ذلك إرتفاع تكرار الحدوث، والعكس صحيح.

وتشير هذه الدراسة إلى أن أنواع التشجيع والتقييد تتفاوت تفاوتاً بالغاً بين الحكومات المختلفة. وعلينا في التسويق الدولي أن ندخل في اعتبارنا عند تقييم الفرص المتاحة في بلد ما درجة ونوع التشجيع أوالتقييد الذى تفرضه حكومة ذلك البلد.

#### رابعاً، السياسات الاقتصادية؛

تحاول أغلب الدول عندما ترسم سياساتها الاقتصادية أن تحقق شعبها أعلى معدل للعمالة، وأعلى إرتفاع فى مستوى المعيشة، بقدر ما تسمح به إمكانياتها. ومن خلال جهود التنمية الاقتصادية التى تدأب عليها . على أن هذا السعى لتحسين الأحوال كثيراً ما

(1) Franklin R. Root, "Foreign Government Constraints U.S. Business Abroad", Economic and Business Bulletin Temple 1967.

تعوقه غلبة الاعتبارات العاطفية وحساسية الساسة ضد التدخل الأجنبي، ونجد إذ ذاك أن الحقائق الإقتصادية تتناسى فى سبيل الشعارات والحلول المقدمة أكثر تقدماً من الدول التى تتبناها لحل مشكلات تخلفها. ولا ريب أن هذا رد فعل طبيعى للحساسية ضد القوى الأجنبية التى مارست الاستعمار بطرق أخرى ملتوية فى العصر الحاضر، وهو أيضاً رد فعل طبيعى لعقدة التخلف عن الركب المتقدم. والعزم العاطفى على محوه. ولا يقتصر ذلك على الدول المتخلفة. بل إنه يمتد أيضاً ليصيب الدول المتقدمة. فسياسة مواجهة التهديد الأجنبي للسلام، سيؤدى إلى تبنى سياسات إقتصادية لخدمة أهدافها.

وكم من سياسات خاطئة ولا مبرر لها تطبق بحجة «الأمن القومى» على أننا هنا لانود أن ندخل فى مجادلات حول سلامة أو خطأ سياسة معينة. أو توصيف الشكل والمحتوى الأمثل للسياسات الإقتصادية. فذلك ليس هدف التحليل، إنما كل الذى يهمنا هو لفت إنتباه المهتمين بالتسويق الدولى إلى أهمية تحليل تلك السياسات من وجهة نظر كل منهم ودولته، ومحاولة التكيف معها بحيث تتحقق الإستفادة لكل الأطراف.

فالساسة الإقتصادية للحكومة المسيطرة على السوق الأجنبية التى ينبغى التعامل معها لها تأثير بالغ فى جهودنا. إذ يجب مثلاً تقييم مدى وطبيعة مشاركة الحكومة فى النشاط الإقتصادى. فقد يتوقع من الشركة الأجنبية أن تباع لهيئات حكومية. أو أن تشترك مع الحكومة فى مشروعات معينة، أو أن تلتزم بالأسعار التى تحددها الحكومة، أو أن تستخدم فى الترويج قنوات تمتلكها الحكومة.

كذلك فإن الحكومات تختلف فى سياساتها تجاه الكارتلات Cartels فعلى حين تحارب بريطانيا مثلاً أى كارتلات إحتكارية فى صناعاتها، قد نجد فى دولة أخرى أن الحكومة ترحب بتلك الكارتلات، أو ترحب بأن تكون شركة كبيرة فى موقف إحتكارى فى صناعة معينة بسبب إعتبارات إقتصادية محلية معينة. كما هو الحال فى إسرائيل<sup>(١)</sup>.

(1) Refer to : Akiva Ilan Wholesaling in Israel. in Report bartels,, Comparative Marheling.

جدول (١ / ٢) معدل تكرار ذكر أنواع المساعدة المقدمة من قبل الدول المضيفة  
كما وريت في إجابات مديري ٨٤ شركة أمريكية

معدل التكرار					نوع المساعدة المقدمة من قبل الدول المضيفة		
المتوسط المرجح للتكرار	لا تقدم إطلاقاً ١٠	الحد الأدنى		الحد الأقصى			
		٩-٤	٣	٢			١
٦,١	٤٤	١	٧	١١	٢١	مسموحات إستهلاك مفتوحة	
٦,٢	٤٤	٤	٦	١١	١٩	ضمان إعادة خروج رأس المال	
٦,٤	٤٧	٣	٥	٧	٢٢	ضمان دفع الأرباح للخارج	
٦,٨	٥٠	٣	٧	١٢	١٢	تخفيض الجمارك على الواردات	
٧,١	٥٢	٦	١١	٨	٧	حوافز للتصدير	
٧,١	٥٣	٢٨	٣	٢٨	١٠	معدلات ضرائب منخفضة	
٨,٣	٦٥	٥	٣	٨	٣	قروض حكومية بفائدة زهيدة	
٨,٦	٦٧	٦	صفر	٥	٦	معاملة مميزة في توزيع النقد الأجنبي	
٨,٨	٦٩	٥	٥	٣	٣	منع ودعم حكومي	

جدول (٢/٢) معدل تكرار ذكر أنواع القيود المفروضة من قبل الدول المضيفة  
كما وردت في إجابات مديري ٩١ شركة أمريكية

معدل التكرار					نوع القيود المفروضة من قبل الدول المضيفة		
المتوسط المرجح للتكرار	لا تفرض إطلاقاً ١٠	الحد الأدنى		الحد الأقصى			
		٩-٤	٣	٢			١
٤,٤	٢٩	٢	١١	٢١	٢٨	قيود على واردات الخدمات، الخ	
٥	٣٣	١٠	٩	١١	٢٨	الإصرار على المشاركة المحلية في الملكية	
٥,٦	٤٠	٥	١١	١٧	١٨	قيود على خروج رأس المال والأرباح	
٦,٨	٥١	٩	٥	١٩	٧	قيود على إستخدام الأجانب في العمل	
٦,٨	٥٤	٧	٤	١٢	١٤	الرقابة على الأسعار	
٧,٧	٦١	٧	١٠	٩	٤	ضرائب عالية	
٨,٣	٦٩	٥	٦	٧	٤	ضعف حماية العلامات والاختراعات	
٨,٧	٧٣	٧	٥	٢	٤	سلوك عدائي من قبل ممثلي الحكومة	



وعلى الرغم من أنه يصعب أن نجد دولة معينة لا يمارس فيها التخطيط الإقتصادي أو المركزي، فإن درجة شموله ودرجة الإلزام به، ووسائله، ودور الحكومة فيه كلها تختلف اختلافاً كبيراً بين دولة وأخرى.

وعليه نجد أن الشركة التي تزمع العمل في دولة أجنبية يتعين تلاؤم النشاط الإقتصادي فيها مع الخطط المحددة مقدماً، نجد هذه الشركة تواجه من الصعوبات نوعاً لم تجربه في سوقها المحلية إذا كان النظام فيها لا يأخذ بالتخطيط المركزي، وبالعكس فإن الشركة التي تعمل أصلاً في مجتمع يطبق التخطيط المركزي، قد تجد من الصعب عليها التكيف على العمل في سوق أجنبي يخضع للإقتصاد الحر.

#### خامساً، الثقافة والمجتمع: Culture and Society:

إن نوع الثقافة السائدة في مجتمع ما يؤثر في نظام التسويق به، وبالتالي فإن اختلاف الثقافات بين المجتمعات المختلفة يوجب على الشركات أن تحاول استخدام الأساليب والسياسات التي تتلاءم مع كل ثقافة، وهذا المطلب يجعل التسويق الدولي جد مختلف عن التسويق المحلي.

علينا في التسويق الدولي أن نعرف اللغات الأجنبية، أن نعرف ما إذا كان يوم السبت أجازة، أن نعرف ما إذا كان المساومة على الأسعار على مستوى الإستهلاك النهائي أمراً عادياً، أن نعرف ما إذا كانت المحلات التجارية تغلق أبوابها ثلاث ساعات بعد الظهر، أن نعرف ما إذا كان من المحتمل أن يتحدث مندوب البيع بالأسبانية، أن نعرف ما إذا كان التمسك بالدين يقلل الطلب على الخمر، أن نعرف ما إذا كانت طرق التربية تعلم الفرد احترام التاجر والثقة فيه. أن نعرف ما إذا كان ركوب السيارات هدفه سرعة الإنتقال أم المظهرية، أن نعرف ما إذا كان المستهلكون يقدرّون اعتبارات النظافة عند مقارنتهم للأسعار، أن نعرف ما إذا كان العوام يحتذون حذو الطبقات الأعلى مستوى، أن نعرف مدى

الروح العدائية لبلدنا كرمز لشئ ما (التفوق، الاستعمار، الاستغلال، التوسع....الخ). أن نعرف ما إذا كان الرقص الغريب مسموحاً به للفتيات ، أن نعرف أنماط إعطاء الهدايا، وأن نعرف أشياء كثيرة لا يمكن أن نحصرها هنا، وكلها في الغالب ستكون مختلفة عما هو سائد في سوقنا المحلية.

### سادساً: التكتلات الإقتصادية :

يتميز العصر الحديث بنشأة ونمو وأهمية التكتلات الإقتصادية في العالم، خاصة في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، وتزداد أهميتها مع مرور الوقت، وهدف التكتلات الإقليمية هو بطبيعة الحال تحقيق مزايا إقتصادية لأعضائها بشكل أو بآخر وعلى رجل التسويق الدولي أن يأخذ تلك التكتلات الإقتصادية في اعتباره باعتبارها عاملاً مؤثراً في سلوكه، سواء كان التأثير بتنمية الفرص أمامه، أو بتقييدها في وجه محاولاته.

وتتخذ التكتلات الإقليمية أشكالاً متعددة متفاوتة في درجة الإنضمام والاندماج والوحدة والتأثير والسيطرة على الأعضاء، الخ.

#### ١- مناطق التجارة الحرة Free Trade Areas

وفيها تلتزم الدول الأعضاء بإلغاء الرسوم الجمركية فيما بينها، وكذلك إلغاء أى قيود على حركة الواردات فيما بينهما، فلا يطبق نظام الحصص quotas على أى عضو من قبل عضو آخر.

#### ٢- الاتحادات الجمركية custom unions

وفيها تلتزم الدول الأعضاء - بالإضافة للإجراءات المطبقة في مناطق التجارة الحرة - بفرض تعريف جمركية موحدة على السلع المستوردة من خارج الاتحاد وتحل هذه

التعريفية محل التعريفات المتعددة التي كانت تطبقها الدول الأعضاء قبل الإتحاد. ويلاحظ أن هذه الصورة من صور التكتل تخطو خطوة أخرى متقدمة على مناطق التجارة الحرة صوب الوحدة الاقتصادية.

### ٣- الأسواق المشتركة common markets

وهذه خطوة أخرى إلى الأمام نحو الوحدة الاقتصادية بالمقارنة بالشكلين السابقين للتكتل الإقتصادي، فبالإضافة إلى إزالة القيود على حركة الواردات (رسوم جمركية أو حصص) بين أعضاء السوق، فإن القيود على حركة عناصر الإنتاج تتم إزالتها أيضاً.

### ٤- الاتحادات الاقتصادية economic unions

ولاكتفى هنا بمجرد إزالة القيود على حركة السلع والخدمات وعناصر الإنتاج، بل يمتد جهد التوحيد إلى التنسيق في السياسات الاقتصادية للدول الأعضاء كسياسات المال وسياسات العقد.

### ٥- الإندماج الاقتصادي الكامل Total Economic Integration

وهنا تصبح إقتصاديات الدول الأعضاء إقتصادياً واحداً، حيث تتوحد السياسات الاقتصادية، ويتولى وضعها والإلزام بها سلطة موحدة تهيمن على الإقتصاد الموحد.

ومن المؤكد أن صور التكامل والإندماج الإقتصادي المختلفة بين الدول تتأثر إلى حد كبير بالاعتبارات السياسية، وذلك يؤكد وحده عامل البيئة في صنعه للأشياء. وما يهمنا هنا التأكيد على أن صور التكتل الإقتصادي المتعددة لها أكبر الأثر على نشاط التسويق الدولي، وهي بالتأكيد تجعله مختلفاً في مشكلاته من التسويق المحلي.

## المبادئ العامة للتسويق الدولي :

ويمكن الآن أن تنتقل إلى بيان المبادئ الاقتصادية الأساسية التي يقوم عليها

التسويق الدولي وتلك هي :

أولاً، تقسيم العمل :

إن مبدأ تقسيم العمل الذي أمكن تطبيقه بنجاح في داخل كل دولة، ينطبق أيضاً بين الدول المتعددة، بمعنى أنه يكون من الأفضل اقتصادياً لدولة أو دول معينة أن تخصص في إنتاج سلع معينة، بينما تستورد السلع الأخرى من الدول الأجنبية، والتجارة الدولية هي التي تتيح الفرصة لهذا التقسيم للعمل في إنتاج السلع. ونفس الشيء ينطبق إلى حد ما في مجال الخدمات كإقراض الأموال، والنقل البحري والتأمين.

ليس من الإقتصاد إذن أن تحاول الدولة إنتاج كل شيء فبعض الخدمات والسلع محلي بالضرورة في طبيعته، فالحلبن مثلاً بسبب قابليته للتلف السريع ليس محلاً للتجارة الدولية، وكذلك الرمال والطوب بسبب ضخامة تكاليف نقلها، ولكن هناك سلع أخرى يمكن أن تخضع لقاعدة التخصص وتصبح بالتالي مجالاً للتسويق الدولي.

وقد تؤدي عوامل المناخ أو الثروات الطبيعية المتوافرة إلى أن تقوم دولة بإنتاج سلع معينة للاستهلاك المحلي وللتصدير معاً ، كتخصص مصر والسودان بسبب ظروف الطبيعة إنتاج أجود أنواع القطن في العالم، ومن جهة أخرى فقد تعوق الظروف الطبيعية إنتاج سلعة معينة ويتعين بالتالي إستيرادها، كإستيراد الولايات المتحدة للموز وخام الصفيح. ومع ذلك فهناك الكثير من السلع التي يمكن إنتاجها في كل أرجاء العالم تقريباً، ومع ذلك فهي محل للتجارة الدولية، وتقسيم العمل هنا مبني على اعتبارات التكلفة، وباستثناء نتائج فرض تعريفات أو إجراءات جمركية معينة، فسوف تميل كل دولة

إلى إستيراد السلع التي تكون تكاليف إنتاجها محلياً أعلى من تكاليف إستيرادها. وليس المقصود بالتكاليف تكاليف العمل فقط، إنما أيضاً تكاليف المواد الخام والوقود، وتكاليف رأس المال. وتكاليف الإستهلاكات. وتكاليف النقل، وكل عناصر التكلفة الأخرى والدول بالطبع تختلف فيما بينها في تلك التكاليف جميعاً، وفي إمكانيات التوفير فيها. فالبعض كفاية العمل به عالية والبعض الآخر بالعكس والبعض يحقق وفورات هامة من الإنتاج الكبير والبعض الآخر لا يتمتع بهذه الميزة.

ويمكن إيراد العديد من الأمثلة على ذلك. فالمملكة المتحدة تصدر معدات النسيج إلى مصر، لأن الأولى تستطيع إنتاجها بكفاءة أعلى من الثانية وبالتالي بتكلفة أرخص، واليابان تصدر المنسوجات إلى الولايات المتحدة لأن الأولى تستطيع إنتاجها بتكلفة أقل، ومصر تصدر الأسمنت إلى السودان لأن تكلفة إنتاجها بالأولى أرخص، ولبنان يصدر التفاح إلى الخارج لأن تكلفة الإنتاج أقل وهكذا.

وبالإضافة إلى ذلك. فإن التخصص لا يقتصر على حدود الدول، إنما قد يشمل التخصص مناطق واسعة من العالم تضم كل منها عدة دول. فنجد العالم ينقسم إلى دول زراعية تصدر الخامات ودول متقدمة تصدر المنتجات الصناعية، ولا يقتصر الأمر على ذلك بل إن التبادل يقع أيضاً بين الدول الصناعية وبعضها البعض فكما ذكرنا من قبل نجد اليابان تصدر المنسوجات إلى الولايات المتحدة وكذلك السيارات والمعدات الكهربائية الخ. بل إنه قد قيل إن اليابان تعامل الولايات المتحدة كما لو كان بلداً متخلفاً. إذ تستورد منها الخامات ثم تعود فتصدرها إليها في شكل منتجات صناعية. وفي هذه الحالة فإن السلع المستوردة تكون عادة منافسة للسلع المنتجة محلياً وإذا لم تكن هناك إجراءات لحماية المنتجات المحلية. فإن السلع الأجنبية الرخيصة الثمن ستجد طريقاً مهماً لغزو السوق.

### ثانياً، التكاليف المقارنة :

ولا يترتب على ما تقدم بالضرورة أن كل دولة ستقوم بإنتاج كل السلع التي تتميز فيها عن غيرها، بمعنى أنها لن تنتج كل سلعة يتكلف إنتاجها محلياً أقل من إستيرادها. وذلك بسبب الرغبة في التركيز على الصناعات<sup>(١)</sup> التي تكون ميزتها فيها أكبر. أى أن مصر تستورد القمح مثلاً رغم أن تكاليف إنتاجه محلياً أرخص، وذلك لرغبتها في التركيز بدرجة أكبر على إنتاج القطن الذي فيه لها أكبر ميزة على الدول الأخرى فتقسيم العمل الدولي يطبق بحيث تتحقق للدولة أكبر ميزة ممكنة بتخصصها في إنتاج السلع التي تتفوق فيها بدرجة كبيرة وتهمل السلع التي نسبة تفوقها فيها أقل.

### ثالثاً : فائض الإنتاج :

كذلك لا يترتب على ما سبق أن كل صناعة محلية تتميز على الصناعات المشابهة في الخارج ستستغل بالتصدير. فالمبادئ السابقة تحدد الصناعات التي تنتج سلعاً يمكن تصديرها، ولكنها لا تحدد النقطة التي تبدأ عندها تلك الصناعات في التصدير بالفعل. فمن المؤكد أن احتياجات السوق المحلية تكون لها الأسبقية في أغلب الأحوال. بمعنى أن الصناعة لن تصدر كثيراً طالما أن السوق المحلية تمتص كل إنتاجها المتزايد. وهناك إستثناءات على ذلك بالطبع، كم حدث في الحرب العالمية الثانية، حين تعمدت المملكة المتحدة زيادة صادراتها والحد من إستهلاكها المحلي وذلك بسبب الموقف اليائس للميزان التجاري البريطاني في ذلك الحين.

فإذا تشبعت السوق المحلية إلى حد أن نمو الصناعة أصبح غير ممكن، أو إلى درجة أن تخفيض الأسعار لتنمية الطلب المحلي أصبح حتمياً، فهنا تبدأ الصناعة في الإنتاج

---

(١) ويلاحظ أن لفظ الصناعة يستخدم هنا بمعناه الواسع فيشمل الزراعة والتجارة والصناعة (بالمعنى الضيق).

للتصدير، بافتراض أن منتجاتها قابلة للتصدير طبعاً، وهذه النقطة - نقطة فائض الإنتاج- هي التي تحدد الوقت الذي تبدأ الصناعة فيه في التصدير. أما إذا كانت الصناعة عاجزة عن سد السوق المحلية فاحتمال قيامها بالتصدير غير وارد، ما لم تكن هناك أسباب أخرى (كالرغبة في الحصول على العملات الصعبة مثلاً) تدفع للتصدير قبل إكتفاء السوق المحلية.

وبالإضافة إلى ذلك فقد تلجأ الصناعة للتصدير قبل إشباع السوق المحلية إذا كان في ذلك إستفادة بأسعار أفضل، أو إذا كان هناك فائض إنتاج مؤقت وغير ذلك. وللممثل على ذلك نفترض أن الدولة خفضت من قيمة عملتها، والنتيجة أن أسعار صادراتها في الخارج ستكون أقل، ومن جهة أخرى فقد يقوم وكلاء الشراء الممثلين للدول أجنبية بشراء أى شئ يطلبونه بصرف النظر إذا كان هناك فائض محلى في الإنتاج من الناحية الفنية، على أن الكميات المصدرة في هذه الحالة تكون في العادة محدودة أولاً وغير منتظمة ثانياً. وهناك سبب إضافي قد يدفع للتصدير قبل الوصول إلى نقطة فائض الإنتاج وهو الرغبة في التمهيد للمستقبل حين تصل الصناعة إلى تلك النقطة.

#### رابعاً، ميزان المدفوعات ،

والمبدأ الرابع هو المحافظة على توازن ميزان المدفوعات الدولية، وذلك التوازن ضرورى وإلا تعرض إقتصاد الدولة للاهتزاز. يجب إذن أن يتوازن ما يدخل الدولة مع ما يخرج منها سواء كقيمة صادرات أو واردات أو شحن وتأمين، أو مصروفات سفر، أو مسموحات هجرة، أو فوائد وأرباح أو قروض، أو ذهب وفضة، أو عملات أجنبية وما لم يوجد هذا التوازن فإن دفع قيمة الصادرات والواردات سيكون صعباً، وربما مستحيلاً. والإعتماد المستمر على حركة الذهب أو لمنح القروض لتحقيق التوازن يهدد المركز التجارى للدولة في الخارج.

### خامساً: القوة الشرائية للدولة المستوردة،

والمبدأ الخامس يتعلق بتوافر القوة الشرائية لدى الدول المستوردة، أى لدى كل العالم التجارى، لأن كل دولة تستورد وتصدر فى نفس الوقت، وعلى حين يتعلق ميزان المدفوعات بوجود توافر عملات أجنبية لانتقال القيم بين الدول، فإن القوة الشرائية تتعلق بقدرة مشترى السلع المستوردة على الدفع بالعملات المحلية، فتلك القوة الشرائية هى التى تحدد أبعاد السوق فى دولة معينة، وهى التى تحدد قدرة كل دولة على شراء البضائع من الخارج، أى أن القوة الشرائية عامل له تأثيره فى السوق دولياً بنفس درجة تأثيره فى السوق المحلية. وعلى ذلك يجب النظر إلى الجهود الرامية إلى تنمية الدول المتخلفة، فى ضوء اثارها فى الأجل الطويل على قدرتها الشرائية وبالتالي على حجم أسواقها أمام منتجات الدول الأخرى.

### سادساً: حتمية الترويج،

يجب ألا يدخل فى روع القارئ، ترتيباً على المبادئ السابقة، أن التسويق الدولى عملية ميكانيكية تخضع لقوى معينة، ولا تحتاج لأعمال الترويج، فمثل هذا الاعتقاد خاطئ من أساسه وكثيراً ما يفترض أنه إذا كانت دولة ما تتمتع بميزة تكاليفية على غيرها من الدول فى سلع معينة قابلة للتصدير، كثيراً ما يفترض أن هذه الدولة ليست بحاجة إلى ترويج سلعها لأنها ستباع أوتوماتيكياً ترتيباً على ما تتمتع به من مزايا. والحقيقة أن التسويق الدولى لا يختلف فى هذا الصدد عن التسويق المحلى. بمعنى أن المنتج الجيد - مهما كان جيداً - لا يمكن أن يبيع نفسه بنفسه وإنما هو بحاجة إلى جهود ترويجية كبيرة قبل أن يعرف الناس بوجوده، ويقتنعون به، ويفضلوه على غيره، ويقررون شراءه. إن فكرة المنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه هى فكرة موروثة من العصر الذى سادت فيه فلسفة التوجيه بالإنتاج على حساب الإهتمام بالعوامل التسويقية.



إن كمية السلع التي يمكن تصديرها لا تتوقف فقط على القدرة الإنتاجية المحلية بل على حجم وفاعلية الطلب عليها من الخارج. وذلك الطلب في حجمه وفعاليته يتوقف على اعتبارات عديدة أهمها توافر القدرة الشرائية، وحدة المنافسة، وإجراءات الحماية الجمركية والتميز فيها بين دولة أخرى.

فإذا كانت المعلومات عن سلعتنا غير متوافرة في الأسواق الأجنبية، أو إذا كانت القدرة الشرائية لتلك الأسواق محدودة، أو إذا كانت المنافسة عليها شديدة، فسيبيلنا الوحيد إلى تنمية الطلب هو القيام بجهود الترويج اللازمة. إن العامل الحاسم في كسب الأسواق هو في الواقع فعالية الترويج. ومن الخطأ تصور أنه يكفي لمصر أن تباع البرتقال إلى أوروبا بسعره قروش للكيلو لتكتسح السوق، لأن تلك السوق ستظل أسيرة لدول أخرى تقوم بالترويج بفاعلية أكبر حتى ولو كان سعر الكيلو من برتقالها يصل إلى خمسين قرشاً.



## الفصل الثالث

### نظام التسويق الدولي

#### نظام التسويق المحلي:

النظام هو مجموعة من العناصر التي ترتبط ببعضها البعض إلى الحد الذي تصبح فيه كلاً واحداً، وأهم خواص النظام أن القيمة الإجمالية له أكبر من مجرد الجمع العددي لعناصره. فجسم الإنسان عبارة عن نظام يتكون من عناصر ترتبط ببعضها أشد الترابط إلى الحد الذي تصبح فيها كلاً واحداً، كما أن قيمة النظام ككل أكبر من قيمة العناصر في تجمعها منفردة. والاعتماد المتبادل بين أجزاء النظام أمر ضروري بحيث يعتمد كل جزء على الأجزاء الأخرى، كذلك يستمد قيمة من إنتمائه للنظام، ويفقدها جزئياً أو كلياً بانفصاله عنه.

وفي النظام البسيط تكون عناصر النظام مجرد مكونات أو عوامل مفردة، بينها علاقات سبب ونتيجة. أما في النظم المعقدة فالعناصر عبارة عن نظم فرعية، وقد تتكون هذه من نظم فرعية أدق، وهكذا. ونظام التسويق هو أحد هذه النظم المعقدة والتي تتكون من نظم فرعية مختلفة الطبيعة والدرجة.

ومكونات هذا النظام المعقد هي أولاً المشروعات المختلفة - قطاع عام أو قطاع خاص- التي تنشأ لإنتاج وبيع السلع والخدمات، وهذه وبالتالي تتكون من نظم فرعية داخلية كالشركات التابعة أو الأقسام أو الفروع أو مراكز التكلفة أو ورش الإنتاج أو جماعات العمل. أما المجموعة الثانية من مكونات النظام فهي الجمعيات والهيئات المختلفة في الصناعة والتجارة كالفرقة التجارية مثلاً. والمجموعة الثالثة تشمل الأفراد العاملين في مجال التسويق الدولي بتجمعاته (بنظمهم الفرعية) المختلفة. والمجموعة الرابعة تشمل

نظماً فرعية أخرى تربط النظام التسويقي بالنظم الاجتماعية الأخرى في الدولة، وذلك بحكم إنتماها للنظام التسويقي والواحد أو أكثر من تلك النظم في نفس الوقت، ومن خلال هذا الربط يتم التفاعل. وجدير بالذكر أن المجموعات الثلاث الأولى أيضاً لها نفس طبيعة الإنتماء المزدوج في كثير من الحالات.

عندما يكون النظام الفرعي في هيكل معقد متتالي الدرجات من النظم كنظام التسويق الدولي، فإن النظم الفرعية الأدنى درجة تعتبر هي أجزاء، والنظم الأكبر تعتبر هي البيئة المحيطة به. وتأثير المحيط على النظام (أي تأثير النظام على نظام فرعي) يعتبر مدخلات Inputs، أما تأثير النظام في المحيط (أي تأثير النظام الفرعي في النظام) يعتبر مخرجات Outputs، سالبية كانت أو موجبة. أما التأثيرات فيما بين أجزاء النظام - أي التفاعلات داخله - فهي سلوك النظام Behaviour of the system.

### نظام التسويق الدولي (مدخل إدراكي):

يندمج نظام التسويق المحلي داخل نظام التسويق الدولي الذي يمكن تحديد أجزائه الأساسية في خمس مجموعات:

١- نظم التسويق المحلي في مختلف البلدان.

٢- المؤسسات الوسيطة المختلفة التي تنشأ كقنوات لربط تلك النظم معاً.

٣- الشركات العالمية.

٤- الوكالات والترتيبات التي تضم أكثر من حكومة واحدة.

٥- الهيئات والتنظيمات الدولية.

وليس لنظام التسويق الدولي حدود جغرافية ثابتة، وإنما تتفاوت حدوده تبعاً للأهداف، ففى حين نجد نظام التسويق المحلى محدوداً ومحدداً بمنطقة أو مناطق جغرافية معينة، فإن نظام التسويق الدولي قد يتباين من تغطية دولتين فقط إلى تغطية الكرة الأرضية بأكملها.

وتهمنا بالدرجة الأولى فى شأن نظام التسويق الدولي أن ندرك نطاقه وتركيبه، وهذا ما يمكن توضيحه فى شكل (١/٣) .

ونجد فى هذا الشكل أن أهداف المشروع قد احتلت مركز الدائرة لأن الأهداف بطبيعة الحال تمثل الغاية من كل النشاط وحولها يدور كل العمل . لتحقيق هذه الأهداف فإن المشروع يقوم بتكوين الإستراتيجيات الملائمة ورسم السياسات ووضع الخطط المناسبة.

وتتعلق السياسات والإستراتيجيات والخطط بأربعة أمور أساسية، الأول هو الناحية الهيكلية، والثانى هو التسويق، والثالث هو الإنتاج، والرابع هو التمويل.

من الطبيعى أن كلاً من هذه الجوانب الوظيفية يتضمن مجالات فرعية متعددة نكتفى ببيان أهم ثلاث منها فى الشكل.

ومن الخارج فإن المشروع تحيط به عناصر وقوى إيجابية وسلبية، يجب تمييزها وفهمها والتنبؤ بها قبل أن تتمكن الإدارة من الموازنة بين البدائل المختلفة للتصرف بشكل منطقى ورشيد. وأثار تلك العناصر المحيطة على المشروع غاية فى التعقيد ، فكلما اتسع نطاق عمل المشروع، كلما تعددت التأثيرات وتباينت الإتجاهات بشكل يصعب حصرها معها. ومن هذا التنوع والتباين تنشأ الفرص والحوافز وتنشأ العقبات، وتقرض الحتميات، ويثور التشكك، ويسود عدم التأكد، ومن هذا كانت دراسة المحيط فى التسويق الدولي على أعلى درجة من الأهمية.

## نظام التسويق الدولي (مدخل إجرائي):

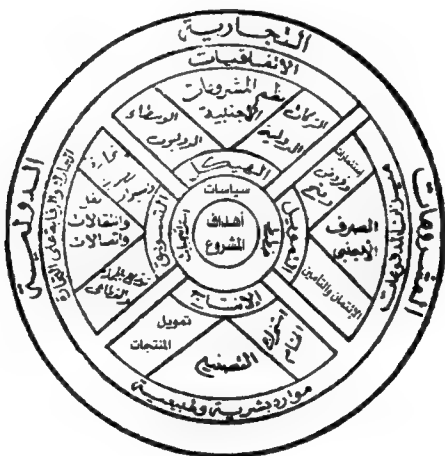
بينما أعلاه أبعاد مشكلة التسويق الدولي بشكل عام، وركزنا على إبراز أهمية تأثير البيئة المحيطة بنشاط التسويق الدولي. ويمكن بعد ذلك أن نتناول بالتحليل الخطوات والإجراءات العملية التي تتخذ أثناء عمليات التسويق الدولي، وسوف يكون نموذجنا في ذلك هو تحليل نظام التصدير والإستيراد.

### أولاً، الملامح العامة لنظام التصدير والإستيراد :

إن الفرض الأساسي لمحاولة تجريد عمليات التصدير والإستيراد والسداد، وتصويرها في شكل نظام واحد متكامل الأجزاء. هو إتاحة الفرصة لتحديد نطاق وطبيعة المسئوليات الإدارية في مجال التسويق الدولي التحديد الدقيق. وتحديد وظائف وأنشطة الإدارة دون لبس أو غموض أي التوصل إلى توصيف دقيق للعمل الإداري في التسويق الدولي، على أننا في تتبعنا لمسار العمليات ابتداء من اتخاذ القرار باستغلال الفرص التسويقية في الأسواق الأجنبية وحتى إتمام توزيع المنتجات المصدرة، سوف نتمكن في نفس الوقت من تحقيق التصور الشامل للنظام ومن إدراك وفهم وظائف أجزائه الفرعية، ليس فقط في تشابكها معاً، وإنما في تسلسلها الزمني أيضاً.

مثل هذا التصور الشامل، والإدراك والفهم للأجزاء في تفاعلها معاً وإسهامها في فاعلية الكل، سوف يكون أداتنا الأساسية في إمكان التحليل السليم لمختلف جوانب التسويق الدولي. وتستمد طريقة التحليل المستخدم في تصوير النظام هنا من أسلوب تحليل المسارات الحرجة Critical Path Analysis، حيث سنحاول تحديد العناصر الحرجة أو الهامة في النظام، مع بيان ترتيبها، ودرجة الاعتماد المتبادل بينها، وبالتالي نتحدد المهام الأساسية والمهارات اللازمة للإضطلاع بها.

يصور شكل (٢/٣) نظام التصدير والإستيراد في إجماله، بصرف النظر عن يؤدي الأنشطة بنفسها، وقد يقتصر نطاق أعمالها على أحدها أو بعضها فقط والغالب أن تسلك المسلك الأخير تاركة لغيرها من الشركات أداء ما لا تؤديه هي من أنشطة، ويوضح الشكل الأطراف الرئيسية في عمليات التصدير والإستيراد المصدر والمستورد وكذلك الوكالات والشركات التسهيلية وهي التي تؤدي الوظائف الفرعية، وتشمل تلك الوكالات التسهيلية المورد، شركة الشحن والنقل، والبنوك، شركة التأمين، المصالح الحكومية المختصة.



شكل (١/٣) نطاق وتركيب نظام التسويق الدولي

(Source E. Kolde, International business Interpire  
Pentice-Hall, Inc, New Jersey, 1966)

وطبيعي أنه من الجائز في أي مرحلة أن يؤدي العمل أكثر من شركة أو هيئة واحدة، وتعمل هذه الشركات أو الهيئات معاً في مرحلة وظيفية معينة، ورغم أن هذا التعدد في القائمين بنفس الوظيفة يؤدي إلى زيادة تعقيد العمل إلا أن الوظيفة ذاتها تبقى ثابتة والعلاقات الوظيفية لا يطرأ عليها تغيير، ويمكن تصوير التعقيدات الإضافية بسهولة على شكل (٢/٣) لو أننا زدنا حجم الأجزاء المعينة من الشكل والتي تتأثر بالتعقيد. كذلك تجدر الإشارة إلى أن شكل (٢/٣) يصور نظام التصدير والإستيراد في ظل إقتصاد غير موجه ونفس الشيء سينطبق في الإقتصاد المخطط مركزياً مع إحلال الهيئات الحكومية محل الشركات ومع إخضاع العمل كله لحظة مركزية طبقاً لاحتياجات وإمكانات الدولة ككل.

وعلى الرغم من أن تصوير النظام ككل بالشكل الذي تحاوله هنا، سوف يؤدي بالضرورة إلى الإسهام في رفع كفاءة التطبيق عن طريق تحقيق شمول النظرة لدى الممارس، فإننا نهدف أيضاً إلى بيان الأنشطة المترابطة في دائرة التجارة عابرة الحدود، ووضع الأساس الذي بناء عليه يمكن إجراء التحليل السليم للأهداف والسياسات والبرامج، والمساعدة في تفهم وتقييم المبادئ الإقتصادية التي تحكم التسويق الدولي من وجهة النظر الإدارية، وأخيراً إتاحة الفرصة لإدراك المشكلات التطبيقية التي تواجهنا في ممارسة التسويق الدولي، والتي بدون معالجتها يكون تحليلنا أجوف وحديثنا فارغاً من المعنى.

### ثانياً: تحليل نظام التصدير والإستيراد:

على الرغم من الشكل المسطح للنظام كما هو مبين في شكل (٢/٣)، فإن له ثلاثة أبعاد يجب أن ندركها جميعاً: محور العلاقة بين المصدر والمستورد، ومحور الزمن والذي يعكس تسلسل الأنشطة من وقت إتخاذ القرار بالتصدير إلى وقت دخول المنتجات هيكل التوزيع بالسوق الأجنبية، ثم التفرعات الجانبية من المحورين الرئيسيين إلى وكالات الخدمات التسهيلية.



ويلاحظ أننا وضعنا أرقام سلسلة فى الشكل وذلك لتسهيل الربط بين النموذج التصويرى وبين التحليل النظرى لعناصره.

## ١- إتخاذ القرار بالتصدير

قد يكون الدافع إلى التفكير فى استغلال الفرص التسويقية فى الأسواق الأجنبية هو التأكد من وجود فرص جذابة إقتصادياً، أو الرغبة فى الحصول على أرباح أكبر، أو عدم كفاية الطلب فى السوق المحلية، أو التشجيع الحكومى، أو تحقيق المركز والمهابة، أو ربما مجرد الرغبة فى المغامرة فى سوق غير مألوفاً، أو غير ذلك ومهما كان الدافع أو مجموعة الدوافع التى أدت إلى قرار التصدير فإن العمليات التالية يجب أن تسلك نفس الطريق فيما عدا الاختلاف فى بعض التفاصيل الفرعية.

## ٢- إثارة الطلب؛

بعد أن يتم تحديد الفرص التسويقية التى سيسعى المشروع لاستغلالها فى الخارج يجب التفكير فى كيفية إثارة الطلب فى السوق المستهدفة. إذ من الواضح أنه لا يمكن أن يكون هناك تصدير أو إستيراد ما لم تتم أولاً تنمية الطلب إلى الحد الذى يقتنع عنده المستورد الأجنبى بأن هناك طلباً كافياً على السلعة من جانب المستهلكين. وتتضمن تنمية الطلب البحث عن الإحتياجات التى لم يتم إشباعها بعد ومحالة إشباعها، أو تحويل المستهلكين من تفضيل المنتجات المنافسة سواء كانت محلية أو مستوردة أيضاً إلى تفضيل المنتجات التى يزمع المشروع تسويقها، والترويج (أى نشاط إثارة الطلب) يتضمن فى الواقع أربعة أجزاء رئيسية هى وضع إستراتيجية العمل، وتحديد وسائل الترويج ومحتواه، ووضع البرنامج التنفيذى ثم تنفيذه بالفعل.

## ١/٢ الإستراتيجية :

ويجب أن تتبنى إستراتيجية الترويج - أى النظام العام الذى يحدد الأهداف ووسائل تحقيق الأهداف- على اعتبارين أساسيين: الأول هو ظروف وطبيعة السوق، والثانى هو موارد إمكانيات الشركة. فمن ناحية الاعتبار الأول نتخذ قرارات بشأن الجمهور أو الجماهير التى سيوجه الترويج إليها، وبشأن أفضل طريقة للوصول إلى الجمهور المستهدف، وبشأن حجم وثلل الجهد الترويجى اللازم، وسوف تطلب هذه القرارات توافر البيانات عن السكان والدخول والمنافسة وأنماط الإستهلاك والتنمية الصناعية والمؤثرات الزمنية والمكانية التى تكيف نوع وحجم الطلب فى دولة معينة.

أما من ناحية الموارد والإمكانيات فالأمر يتعلق بكمية الأموال وعدد الأفراد وحجم ونوعية المهارات التى يمكن للشركة أن تخصصها للترويج، والهدف بالطبع هو زيادة درجة تقبل السوق لمجموعة المنتجات إلى أقصى حد، مع تقليل مفردات هذه المجموعة إلى أدنى حد بما يتمشى مع أهداف الربح وإمكانيات الميزانية وذلك لا يمكن تحقيقه إلا إذا تم تخطيط الأهداف والأساليب والوسائل كلها فى نفس الوقت.

## ٢/٢ وسائل الترويج ومحتواه

لعل اختيار الوسيلة التى سيتم بها الإتصال بالسوق واختيار أداة الجذب (محتوى الرسالة الترويجية) التى تكفل خلق الإستجابة المطلوبة من السوق هما أخطر وأحرج العوامل المؤثرة فى إثارة وتنمية الطلب. ويشمل ذلك اختيار المزيج الترويجى المناسب (من ناحية الوسائل والمحتوى) من بين البدائل التالية:

١/٢/٣ الإعلان : الدوريات، الملصقات، الراديو، التلفزيون، البريد المباشر.

٢/٢/٣ العرض: المعارض والأسواق الدولية، والأسواق على مستوى الصناعة أو

السلطة، المراكز التجارية، الملصقات، الخ.

٣/٢ الاتصال الفردي: العينات ، الكتالوجات، المراسلة، الزيارات.

٤/٢/٢ الدعاية والعلاقات العامة: البياذات، المؤتمرات والإجتماعات، المقالات،

التمثيل لدى الحكومات.

وسوف يناقش كل ذلك بالتفصيل فى فصل لاحق.

٣/٢ البرامج:

البرنامج هو الترجمة العملية والتنفيذية للأهداف والإستراتيجيات والسياسات التى سبق اختيارها. فهو عبارة عن خطة دقيقة ومفصلة تتحدد فيها الإعتمادات المالية والواجبات والوسائل ومواقع وأوقات التنفيذ والمسؤولون عن التنفيذ. والهدف من هذه الخطة مزدوج، فهو أولاً تسعى لتقليل درجة عدم التأكد إلى أقصى حد وذلك بإجبار الإدارة على التنبه لكل التفاصيل قبل الإقدام على العمل وقبل الإرتباط بحملة ترويجية معينة، وهى ثانياً تمثل تحديداً لخطوط العمل التى سترشد به مواقع التنفيذ المشتقة جغرافياً وربما فى مناطق شاسعة من العالم.

٤/٢ التنفيذ:

لا جدوى من أى برنامج، مهما أحسن إعداده وروعيت الدقة والطريقة العلمية فى رسم خطوطه، مالم ينتقل إلى مرحلة التنفيذ، وسوف تتوقف درجة تعقد هذه المهمة وحجمها على عوامل متعددة - الوسائل وأدوات الجذب ودرجة التكرار ودرجة التركيز والمشاركين فى التنفيذ والإعتماد المالى المصرح به. كذلك سيتوقف تنفيذ البرامج فى عدد من الدول المختلفة على فاعلية الإتصالات بين المصدر وبين قوة العاملين فى الميدان واللذين على عاتقهم سيقع التنفيذ.

### ٤/٣ الإثارة والاستجابة

تولد الحملة الترويجية، مع بدء تطبيقها الإثارة المطلوبة والتي ستوجه بطريق مباشر أو غير مباشر إلى الشركات والأفراد اللذين لديهم الطاقة لاستيراد المنتجات محل الترويج، فإذا كانت الحملة فعالة فسوف يستمر تزايد حجمها وتركيزها حتى يستجيب لها واحد أو أكثر من المستوردين المحتملين وسوف تتخذ الإستجابة فى العادة صورة الإستفسار عن الأسعار والشروط وغير ذلك من مواصفات المنتج، أو تتخذ صورة طلب عرض من المصدر. واتخاذ المستورد لهذه الخطوة لا يعنى تحمله بأية التزامات قانونية أو أدبية، ومع ذلك فهذه المرحلة من أخرج مراحل العملية حيث أنها ستفتح باب المفاوضات التى بدونها لا يمكن أن يحدث أى تصدير أو استيراد حتى فى أكثر العمليات روتينية.

#### ٥- الإستفسار :

تمثل إستجابة المستورد إشارة البدء فى المفاوضات المباشرة بالنسبة للمصدر ولا بد كى نضمن فاعلية المفاوضات أن تتوافر لدى المصدر المعلومات الكافية والدقيقة عن كل الحقائق والظروف المحيطة بالعملية، وعلى المصدر أيضاً أن يتأكد من ثبات كل المتغيرات لحماية نفسه ضد أية تقلبات خارجية، وهذا كله سيتوقف على فاعلية عملية الإتصالات بين الأطراف المعنية.

#### ٦- إعداد العرض

١/٦ و ٨/٦ المنتج

يجب على الشركة المصدرة، كى تضمن عدم مواجهة مخاطر فى المستقبل، وقبل أن تقدم عرضاً ملزماً، يجب أن تتأكد من إمكانيات التوريد بالكميات وبالمواصفات والأسعار المعروضة (١/٦) ويمكن للشركة التى ليس لديها مخزون خاص بها للوفاء بالعرض، أن

تضمن ذلك عن طريق الحصول على «بديل شراء» من المورد الذي ستشتري منه، ومعنى ذلك أن يكون هناك إتفاق يضمن للمصدر التوريد المطلوب بشروط ستظل ثابتة طوال فترة المفاوضات (٨/٦)، ومثل هذا الإتفاق يمثل الحقائق التي سيبنى عليها المصدر حساباته.

ويتصرف المشروع الصناعي (والذي لديه جهاز التصدير والمخزون الخاصين به) بنفس الطريقة تقريباً، حيث بدلاً من الحصول على إتفاق بالشراء فإنه ستأكد من إمكانية التوريد من أقسام الإنتاج به. ونفس الشئ إذا كان سيتعاقد من الباطن على التوريد أو سيحصل على البضاعة المطلوبة من الشركات التابعة أو الأقسام المستقلة في ظل نظام لا مركزية الأقسام.

#### ٧/٦ والنقل

وثاني العوامل الرئيسية هو توافر القدرة على نقل وتسليم البضاعة بطريقة إقتصادية (٢/٦) خاصة وأن النقل المائي- وهو المحتمل للجزء الأعظم من العمليات الدولية- يتم بشكل غير منتظم وغير دورى إلى حد كبير، إذ يتميز النقل عبر المحيطات والبحار- إذا قورن بالنقل البرى داخل الدولة- بمسافات أطول، وسفن أقل، وسرعات أبطأ، وتلك كلها خصائص تفرض قيوداً شديدة على درجة انتظام وتكرار الإتصال بين الدول والمناطق المختلفة فى العالم. ليس هذا فقط وإنما الكثير من السفن التجارية لا يعمل طبقاً لمسار وجدول ثابت ومنتظم من جهة الموانئ التى تمر بها أو الأوقات التى ترسو فيها بالموانئ المختلفة، وحتى المنتظم منها فإنه خاضع بالضرورة للظروف الطارئة فى البحار والعلاقات الدولية والتى تجبره على تغيير جدولته ومساره.

وعلى ذلك فليس هناك تأكيد بإتمام التسليم فى ميناء أجنبى معين فى وقت معين ما لم يتم الحجز على رحلة محددة ومؤكدة مقدماً. وتضمن الشركة المصدرة ذلك عن طريق البحث عن وسيلة النقل الأنسب والحصول على «بديل شحن» تتحدد فيه الحمولة والوقت

وميناء الوصول والمصاريف (٧/٦) وهى تفصل ذلك سواء بمساعدة سماسرة الشحن أو شركات الشحن أو عدم مساعدتهم والمفروض أن يظل هذا البديل أو عرض الشحن مفتوحاً طول المدة اللازمة لإتمام المفاوضات.

### ٦/٦ و ٣/٦ التمويل والإئتمان

تختلف تكاليف تمويل أى عملية تصدير واستيراد تبعاً لاختلاف الإئتمان، والعملية، وأساليب الدفع، والطرق والإجراءات التى سيتم من خلالها إنجاز العمليات المالية (٣/٦)، ولذلك يتعين على الشركة المصدرة أن تحدد العوامل والإعتبارات المالية المختلفة قبل إرسال العرض (٦/٦) وعلى الرغم من أن بعض الجوانب المالية - مثل المتعلقة بالمنتج والنقل سيكون عرضة للتغيير أثناء المفاوضات فعلى الشركة المصدرة أن تتوصل إلى تقديرات حاسمة وتحديد دقيق لنطاق المرونة قبل البدء فى المفاوضات، ولما كانت الترتيبات المالية ستؤثر فى التكلفة الإجمالية للعملية كان من الصعب تحديد السعر الذى يمكن قبوله قبل أن يتم تحديد التكلفة المالية بشكل تقريبي بحيث لا يتوقع تغييره إلا فى حدود ضيقة. وطبيعياً أن البنوك تكون مصدراً أساسياً لتقديم الإستثمارات فى هذا الصدد.

### ٥/٦ و ٤/٦ الرقابة الحكومية

وفى نفس الوقت الذى تجرى فيه الترتيبات الأخرى يجب التنبيه إلى ما تفرضه الحكومات فى البلدين من قيود وإجراءات بالنسبة للعملية المزمعة (٤/٦) فإذا كانت هناك حصص للتصدير أو الإستيراد من أى نوع، وجبت دراستها قبل أى اعتبار آخر، لأن هذا القيد سيكون ملزماً ولن يملك أى من المصدر أو المستورد تغييره، هذا والرقابة الحكومية شقان: الأول تفرضه الحكومة المصدرة، والثانى تفرضه حكومة البلد الذى سيتم التصدير إليه. ومن أمثلة القيود الحكومية غير نظام الحصص، حظر التصدير إلى دول معينة، أو حظر الإستيراد من دولة معينة أو حظر استيراد سلعة معينة أو تصدير سلعة معينة، أو

فرض شروط معينة لإتمام التصدير مثل وضع حد أدنى للسعر مثلاً. والحصول على المعلومات عن هذه الرقابة الحكومية يستغرق بعض الوقت والجهد، وإن كان أغلبه يفترض إتمامه مقدماً قبل التفكير في التصدير، وغالباً ما يقسم المصدر والمستورد المهمة بينهما بحيث يتولى كل توفير البيانات عن القيود التي تفرضها حكومته.

#### ٧- تحديد الشروط

بعد ذلك تتجمع البيانات التي يتم الحصول عليها من المراحل السابقة مع البيانات الداخلية في الشركة المصدرة عن تكاليف التشغيل والتعبئة والنقل الداخلي والهوامش ومعدلات الربح، وبناء على تحليل كل هذه البيانات تقوم الإدارة بتحديد الشروط التي يمكن عرضها على المستورد المحتمل، ويجب هنا أن نتوصل إلى تقديرات محددة بخصوص السعر (١/٧) والإئتمان (٢/٧) والتسليم (٣/٧) وأي شروط أخرى خاصة فنية أو تجارية أو قانونية (٤/٧)، ويجب أن تكون هذه التقديرات من الدقة والتحديد بحيث يمكن للشركة أن تلتزم بها بشكل قاطع. فإذا كانت هناك حدود للمرونة عند التفاوض وجب أن تحدد هذه بدقة ووضوح مقدماً لتجنب الأخطاء وسوء التقدير في المفاوضات.

#### ٨- العرض

يعتبر العرض عملاً قانونياً، وهو يتكون من تحديد مختصر للشروط في لغة محددة وواضحة لا تحتمل تأويلاً أو غموضاً، ويرسل هذا العرض إلى المستورد المحتمل بالبريد الجوي أو بالبرق أو بالتلصق.

#### ١٠٩ استلام العرض وتقييمه

يمكن للشركة المستوردة بعد تلقي العرض أن تقيم العلاقة المزمعة مع المصدر بشكل أكثر تحديداً من ذي قبل، وهي بالطبع ستدرس الشروط وتقارن بينها وبين

العروض البديلة التي تلقتها من المصدرين الآخرين، وتوازن بين كل منهما وبين متطلبات السوق، ثم توصل إلى تقدير احتمالات إتمام عملية مريحة بالنسبة لها.

## ١١- المفاوضات والقبول

وبناء على هذا التقدير فإن الشركة المستوردة سوف تقبل العرض أو ترد عليه بمقترحات للتغيير في الشروط لصالحها، وسوف يرد المصدر على تلك المقترحات بمقترحات أخرى بهدف المحافظة على العرض الأول بلا تغيير بقدر الإمكان، وسواء استمرت المفاوضات بفترة طويلة أو قصيرة فسوف تنتهي بالقبول غير المشروط أو الرفض من قبل أحد الطرفين، وفي حالة الرفض تنتهي العملية عند هذا الحد، أما إذا تم القبول فإن التعاقد قد تم وإن لم يكن من الناحية الشكلية.

## ١٢- العقد

يتحول بعد ذلك الإتفاق إلى عقد مكتوب (١/١٢)، وعلى الرغم من عدم أهمية من الذى يعد العقد من الناحية النظرية فإن المصدر عادة هو الطرف الذى يعده (٢/١٢) ولا يجب النظر إلى العقد باعتباره ناحية شكلية بحتة، إذ أنه وسيلة أساسية للتأكد من وضوح الشروط تماماً وعدم وجود أى ثغرات أو نقاط غامضة أغفلت في أثناء مرحلة المساومة، أو بعبارة أخرى هو تحديد لحقوق وواجبات كل من الطرفين بشكل يفيد في البت في أى منازعات بواسطة طرف ثالث إذا نشأت أية منازعات، ويجب أن يحتوى العقد على كل التفاصيل الضرورية وبلغة بسيطة وواضحة ومتماشية بدقة مع قوانين كل دولة، ووضوح اللغة أمر بالغ الأهمية خاصة في حالة اختلاف اللغة (٣/١٢) بعد ذلك يتم التصديق على توثيق العقد ويتم إشهاره طبقاً للإجراءات المحددة (٤/١٢).



### ١٣- التعزيزات

يؤدي توقيع وتوثيق العقد إلى التزام كل من الطرفين به التزاماً كاملاً وعلى كل منهما الوفاء بما يحويه من شروط، ويتعين على المصدر بالتالي أن يبدأ في التنفيذ بالبت في ترتيبات البدائل، فيعزز بديل الشراء (أو يخصص البضاعة بمخازنه) ويصدر أمر شراء محددًا للكميات والمواصفات المطلوبة (١٣/٤، ١٣/٥)، ويحول بديل الشحن إلى عقد النقل (١٣/٣، ١٣/٦) بمقتضاه يلتزم الشاحن بتوصيل البضاعة في الموعد وفي الميناء المحددين في عقد التصدير، ويلتزم المصدر بتسليمه البضاعة وتسديد النولون طبقاً لعقد النقل.

ويتم بعد ذلك السير في إجراءات استصدار التراخيص والوثائق اللازمة (١٣/٢، ١٣/٧)، وإتمام ترتيبات التمويل مع البنك (١٣/١، ١٣/٨).

### ١٤- الإلتزام والتمويل

إذا كان العقد يتطلب خطاب ضمان أو دفع مقدم أو إرسال اعتمادات مستندية. فإن مساهمة المستورد في هذه المرحلة ضرورية. ويتم ترتيب كل المسائل المالية من خلال بنك المصدر وبنك المستورد، وقد تبدأ الإجراءات المالية -بروح التعاون- من وقت التعاقد المبدئي وتستمر خلال المفاوضات إلى أن يتم تحديد التمويل الفعلي.

### ١٥- الاستعداد للشحن

يجب عند هذه النقطة القيام بإجراءات الشحن. فترسل أولاً تعليمات محددة للمورد بخصوص تعبئة البضاعة لحمايتها أثناء الرحلة (١٥/١). وقلما تكون وسائل التعبئة المستخدمة محلياً ملائمة للنقل الخارجى.

ويجب الاهتمام بتصميم الأوعية والمواد المصنوعة منها لأن النولون يحسب على أساس الحجم أو الوزن أيهما أكبر وبالتالي فقد يكون من الأوفر استخدام أوعية باهظة التكاليف إذا كان التوفير في النولون أكبر، وقد يكون من تحمل بعض المخاطرة المحسوبة مقدماً لإتلاف البضاعة أفضل اقتصادياً من محاولة ضمان الحماية التامة لها.

بعد ذلك يتم ترتيب نقل البضاعة إلى الميناء وسوف يتطلب هذا الحصول مقدماً على تصريح تسليم من الشاحن أو وكيله أو سلطات الميناء حتى يمكن نقل البضاعة إلى داخل الميناء ثم إلى الرصيف الذي ستبحر منه السفينة (٢/١٥).

والخطوة التالية هي إستيفاء أى إستثمارات أو إقرارات حكومية لازمة عن تصدير البضاعة، لأن تلك وإن كان لا تخدم غرضاً معيناً للمصدر، فإنها تعتبر مصدر المعلومات الأساسى للحكومة عن حركة التجارة الخارجية (٣/١٥).

وطبيعى أن التأمين البحرى على البضاعة أمر ضرورى ، وبالتالي يتم التأمين ويكون المستند هنا هو بوليصة التأمين (٤/١٥).

وقد تستدعى بعض القوانين فى بعض البلدان فاتورة قنصلية معتمدة من قنصلية الحكومة المعنية وتلك يجب بالتالى إعدادها واعتمادها (٥/١٥)، وإن كانت أغلب الدول قد ألغت هذا الإجراء.

## ١٦- الفاتورة التجارية

إن الوثيقة الأساسية فى عمليات التجارة الدولية هي الفاتورة التجارية التى تشتمل على كل الحقائق الهامة عن الشحنة، وتخدم أغراضاً إدارية أكثر منها رسمية أو قانونية والفاتورة السليمة يجب أن تبين ما يلى:

- اسم وعنوان البائع والمشتري.

- كمية ومواصفات البضاعة.

- السعر للوحدة والتمن الإجمالي.

- عدد ونوع الأوعية.

- علامات وأرقام الميناء.

- أى وثائق أخرى (التأمين مثلاً).

- اسم الشاحن واسم الناقل.

- ميناء التصدير وميناء الإستيراد.

- النولون.

- مصروفات التحميل والمناولة.

- أى مصروفات أخرى.

- أى بيانات أخرى تتعلق بالشحنة.

وسوف تتوقف عناصر التكلفة المبينة بالفاتورة على شروط العقد بالطبع، ومن مصلحة المصدر أن يستوفى الفاتورة إستيفاء كاملاً، فأى نقص فى المعلومات أو خطأ فيها سيؤدى إلى سوء التفاهم والتأخير وتوقيع العقوبات المالية عند إخراج البضاعة من الجمارك. وأفضل الطرق لتجنب كل ذلك هو تصميم فاتورة خاصة للتصدير تختلف عن النموذج المستخدم فى التسويق المحلى.

#### ١٧- نقل البضاعة للميناء

تبدأ عند هذه النقطة الحركة المادية للبضاعة. والمرحلة الأولى هى نقل البضاعة للميناء البحرى أو الجوى حسب الأصول. وقد يعنى ذلك تكاليف كثيرة بالإضافة إلى أجر النقل ذاته، ويجب أخذ ذلك فى الحسبان فى بند ٦ أعلاه.

## ١٨ - بوليصة الشحن

عند وصول البضاعة للميناء يتم فحصها وتسجل أى انحرافات على بوليصة الشحن والتي تعد وثيقة إنتقال البضاعة من حياة الشاحن إلى ظهر السفينة وتمثل بوليصة الشحن إيصالاً باستلام البضاعة وعقداً للنقل فى نفس الوقت وهى بصفتها الثانية تحل محل عقد النقل وتنهى مفعوله.

## ١٩ - المطالبة والمستندات

بصدور بوليصة الشحن يكتمل لدى المصدر كل المستندات العادية المطلوبة وتقدم هذه المستندات مع المطالبة بالسداد إلى البنك، وعند هذه النقطة تكون مهمة المصدر قد انتهت.

## ٢٠ - البرنامج التسويقي

عادة ما تمر فترة طويلة بين وقت إتمام التعاقد ووقت الوصول الفعلى للبضاعة، وقد تمتد هذه الفترة إلى عدة شهور، ويجب على الشركة المستوردة أن تستغل هذه الفترة فى بدء واستمرار جهود الترويج للبضاعة والتعاقد على بيعها وذلك لزيادة معدل دوران البضاعة ومعدل الربح بالتالى (٣/٢٠.١/٢٠).

## ٢١ - الالتزام بالشروط وتنفيذها

تنقسم العملية هنا إلى خطين متوازيين للعمل حيث تسلم البضاعة للشاحن وتسلم المستندات إلى البنك، وسيتحرك الخط الأول فى نظام النقل ويتحرك الشق الثانى خلال النظام المصرفى، والمعتاد أن المستندات هى التى تصل أولاً وبناء عليها تبدأ الإجراءات المالية من جانب المستورد وطبقاً لتعليمات بنك المصدر وطبقاً للإتفاق.

## ٢٢- وصول البضاعة

عند وصول البضاعة إلى ميناء الإستيراد يتم تفريغ الشحنة طبقاً لعقد النقل أى طبقاً لبوليصة الشحن (١/٢٢)، وعادة ماتكون بوليصة الشحن قابلة للتحويل وبالتالي يمكن إنتقال الحق فى إستلام البضاعة بالتظهير (٢/٢٢) وبالتالي يتعين تسليم البوليصة لدى تفريغ الشحنة ، وهنا يلتقى مرة أخرى شقا العملية لإتمام التسليم (٣/٢٢).

## ٢٣- التخليص الجمركى

تبقى البضاعة بعد ذلك فى حيازة الجمارك إلى أن يتم التخليص عليها، وتشمل عملية التخليص إجراءات متعددة يحسن أن يستخدم لها مخلص جمركى .

## ٢٤- الحيازة

بعد إتمام التخليص على البضاعة يمكن للمستورد أن يتسلم البضاعة، ويجوز فى بعض الأحوال تسليم البضاعة قبل إتمام كل إجراءات التخليص والسداد وذلك طبقاً لنظم وقواعد معينة حتى تتراكم البضاعة فى الميناء، على أن تستكمل الإجراءات أو يبت فى المنازعات فيما بعد .

## ٢٥، ٢٦- ختامات ختامية

بعد هذا يتبادل الطرفان ختامات ختامية تفيد إتمام العملية ،ونستكشف فرص تعاون مستقبل، وعند هذه النقطة تنصهر مرحلة التسويق الدولى فى التسويق المحلى ببلد المستورد.



# المحتوى

## محيط التسويق الدولي

### مقدمة

الفصل الرابع: الثقافة وتقييم الأسواق الدولية.

الفصل الخامس: التقاليد والأساليب التجارية في التسويق الدولي.

الفصل السادس: المدخل الإجتماعي في مقارنة نظم التسويق.

الفصل السابع: حالتان تطبيقيتان في الدراسة المقارنة لنظم التسويق.

الفصل الثامن: نظم وسياسات التعريف الجمركية.

الفصل التاسع: اتجاهات التكتل الإقتصادي في الأسواق الدولية.





## مقدمة

إن على رجل التسويق الدولي أن يمارس عمله في عالم مليء بالتناقضات: الجديد والقديم، البدائي والمتحضر، الجاهل والمتعلم، الغنى والفقر، النامي والجامد، المتقدم والمتخلف، الناضج وغير الناضج. وكل هذه التناقضات في صراع مستمر وفي تبادل دائم لمراكز الغلبة أو الإنحسار وهي أيضاً عرضة للتغير الأبدى بمعدلات يصعب على المرء أن يلاحقها.

تلك هي البيئة وذلك هو المحيط الذي يعمل فيه رجل التسويق الدولي، وإى كائن كى يؤدي وظيفة لابد أن يفهم أولاً ماهية ذلك المحيط، القوى المكونة له، والإعتبارات المؤثرة فيه، ونحو هذا الضم أو لتحقيق هذه الغاية يكرس هذا الباب بفصول الست التى تحاول إلقاء بعض الضوء على كنه ذلك المحيط المليء بالعموض والتناقضات.

يهدف الفصلان الرابع والخامس إلى إستكشاف أبعاد التفاعل بين الثقافة والتسويق وتأثير ذلك فى أداء وظائف التسويق الدولي، بعد ذلك يعرض الفصل السادس للأسلوب الموضوعى فى مقارنة نظم الأسواق فى ضوء التفسير الثقافى لظاهرة التسويق، ويعطى الفصل السابع نموذجين تطبيقيين لهذا الأسلوب فى دراسة نظم الأسواق، أما هدف الفصل الثامن فهو عرض القوى المؤثرة فى رسم وتنفيذ السياسات الجمركية كقوة مؤثرة هامة فى أعمال التسويق الدولي، فى حين يختص الفصل التاسع بكشف الجوانب الديناميكية فى الأسواق العالمية من خلال التكتلات الإقتصادية التى تعطى معانى جديدة وأبعاد جديدة لمحيط التسويق الدولي.



## الفصل الرابع

### الثقافة وتقييم الأسواق الدولية

#### علاقة الثقافة بالتسويق :

يولد الإنسان مخلوقاً ذا حاجات needs، ومع نموه ونضجه تضاف إلى الحاجات رغبات wants، والحاجات الإقتصادية تلقائية وهى فى أبسط صورها محدودة، فالإنسان - شأنة شأن أى شئ ومخلوق به حياه -يحتاج للغذاء ويحتاج -مثله فى ذلك مثل بعض الكائنات الحية الأخرى - إلى المأوى، ويحتاج مخالفاً بذلك كل المخلوقات الحية سواء - للملبس .

أما الرغبات الإقتصادية فهى لغير الضروريات، وبالتالي فهى بغير حدود وهى بخلاف الحاجات ليست تلقائية ، وهى تميز الإنسان عن الحيوانات الأدنى مرتبة حيث إنها لاتنبعث من حرص على البقاء أو رغبة داخلية فى إستمرار حياة الذات، وإنما من رغبة فى الإشباع فوق مستوى الضروريات البحتة. ولكى يشبع الإنسان حاجاته المادية ورغباته ، يستهلك السلع والخدمات <sup>(١)</sup>.

وتتوقف الطريقة التى يستهلك بها الإنسان وترتيب أفضليات الحاجات والرغبات التى يشبعها ، والأسلوب الذى يشبعها به، يتوقف كل ذلك جزئياً على ثقافة culture التى تحدد أيضاً وتكيف وتفرض أسلوبه فى الحياة way of life

---

(1) R.S Thoman ,the Geography Of Economic Activy, Megraw-Hill Book Company , Inc New York ,1962,p.3.

الثقافة culture هي الجزء من المحيط بالإنسان Man's Environment الذي هو من صنع الإنسان -الحصيلة الإجمالية لمعارفة ومعتقداته وفنه ، وأخلاقياته ، وقوانينه وتقاليده وقيمه وأية قدرات وعادات أخرى يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع<sup>(١)</sup>الثقافة كما نقصدها هنا طريقة الحياة بالنسبة لمجموعة من البشر والتي تميزهم عن المجموعات الأخرى .

لما كانت الثقافة تتعلق بأسلوب الجماعة في الحياة فإن فهمها وتحليلها مرتبط بـ أشد الارتباط بدراسة التسويق، والتسويق الدولي على وجه الخصوص، فالتسويق هو جهد لإشباع الحاجات والرغبات ، وتلك تحدد أنماطها وأسلوب إشباعها الثقافة، ويتعين إذن على رجل التسويق أن يكون مدركاً ومتفهماً للثقافات والفروق بينها لأن كل تعامل في الواقع ليس سوى تعامل مع ثقافات .

إنه إذ يعد الرسالة الترويجية لا بد أن يصوغها بالشكل الذي يفهمها السوق (الثقافة )، وإذ يصمم منتجاته ويحدد إستخداماتها ، لا بد أن يكون ذلك بالشكل الذي يجعلها مقبولة من قبل السوق (الثقافة)الثقافة إذن تدخل في وتؤثر على كل الأنشطة التسويقية - في التسعير ، والتغليف، في التوزيع، في التصميم ، في الترويج، في التمييز إلخ ورغم أنه نادراً ما يدرك المرء ذلك فإن رجل التسويق في حركته الدائبة ما هو إلا شخص يحاول أن يستجيب في جهوده لمتطلبات الثقافة ويتكيف معها، ورغم أنه قد يستطيع التأثير والتغيير في ثقافة سوقه في الأجل الطويل ، إلا أن كل الأنشطة الجارية هي محاولات لتكييف النشاط التسويقي مع الثقافة القائمة.

ولعل أشق المهام على رجل التسويق الدولي هي مهمة التكيف مع الثقافات

M.j.Herkovits, Man and His Work, Alfred A Knopf  
N.y., 1952p.17

(1)

الغريبة عليه، لقد كان رد فعله للمؤثرات الثقافية المحلية أوتوماتيكياً في معظم الأحوال ، فنحن في الغالب لاندرک المؤثرات الثقافية العديدة التي تملأ حياتنا، وردود فعلنا عليها تحدث بلا تفكير ، لأننا نشأنا وترينا في البيئة، وتعلمنا بمرور الوقت السلوك المقبول اجتماعياً، ونستطيع بالتالي أن نسلک بغير كثير من التفكير.

أما الآن ورجل التسويق مطالب بأن يستجيب للثقافات الأجنبية، فمن الطبيعي ألا تكون ردود الفعل حاضرة أو أوتوماتيكية، ومن الطبيعي أن تكون بعض ردود الفعل خاطئة وفاشلة لأنه يأتيها عن غير وعى بالطريقة المقبولة في ثقافته هو، وينسى أنها غير مقبولة في الثقافات الأخرى. وما لم تبذل الجهود لتحديد المعاني الثقافية في كل من الأسواق الأجنبية، فأغلب الظن أننا سنهمل أو نغفل أهمية بعض أنماط السلوك وبعض أنواع النشاط، ونقدم على خطط وسياسات تنتج في النهاية أى شئ إلا النتيجة التي كنا نبتغيها.

إن مفتاح النجاح لرجل التسويق الدولي يكمن في حساسيته للثقافات، أى في قدرته على أن يحس بالثقافة الأجنبية، ويرأها ويقيمها ويقدرها، وذلك كله تمهيداً لأن يتكيف معها، وهذه الحساسية لا تتوافر إلا إذا كان رجل التسويق الدولي على استعداد لأن يحاول الفهم لا أن يفترض أنه يفهم.

فمثلاً يجب أن يفهم رجل التسويق المصري حين يسوق في الخارج أن اللون الأبيض هو لون الحداد في بعض أجزاء الشرق الأقصى، وأن احترام الوقت واحترام المواعيد مسألة غاية في الأهمية بالنسبة للناس في غرب أوروبا وأن تعانق الرجل عند اللقاء ليس عادياً في بعض البلاد وهكذا.

تلك أمثلة على تعقيد وتنوع المشكلات الناشئة عن اختلاف الثقافات والمطلوب من رجل التسويق الدولي هنا أمران:

**الأول:** هو أن يكتسب معرفة كافية بالثقافة من ناحية الحقائق المجردة، كمعاني الألوان، والأنواع المختلفة، الخ ، وتلك يمكن أن نجمع عنها المعلومات بسهولة.

**الثاني:** هو أن تكون لديه القدرة على التفسير السليم للظواهر وقدرة على فهم وتقدير الحقائق المتعلقة بالثقافة فمعنى الوقت وميول الناس تجاه الآخرين، وتصور الأفراد لأدوارهم في المجتمع. ومعنى الحياة كل هذه الأمثلة على المتغيرات التي تختلف كثيراً من ثقافة لأخرى وتتطلب لفهما أكثر من مجرد معرفة مجردة بالحقائق، تتطلب إحساس وتقدير وقدرة على التفسير، تتطلب قدرة علي النفاذ إلى باطن الأمور يمكن أن نسميها شعور أو إحساس.

### تعريف الثقافة:

يستخدم البعض لفظ (الثقافة) للإشارة إلى طريقة الشخص في الحياة أو معرفته أو سلوكه وآدابه الإجتماعية. فالشخص إما مثقف أو غير مثقف cultured أو غير مثقف Uncultured الفرق بينهما في كون المثقف قد اكتسب مقدرة معينة في المجالات المتخصصة من المعرفة، عادة في الفنون والموسيقى والأدب مضافاً إلى ذلك التهذيب والخلق الإجتماعي السليم.

أما المؤرخون فهم يستخدمون لفظ (الثقافة) ليعنى الخواص المعينة للمدينة والتي تفوق فيها مجتمع معين، فالثقافة اليونانية مثلاً ترتبط بالفنون والأدب، حيث تفوق الإغريق في هذه المجالات.

هذه الإيحاءات بالطبع أضيق من أن تخدم أغراض طلاب التسويق الدولي، الذين عليهم أن ينظروا إلى مفهوم الثقافة من وجهة نظر انثروبولوجية، فكل مجموعة من البشر أو كل مجتمع له ثقافة، لأن الثقافة هي إجمالى الإرث الإجتماعي

للإنسان man's social heritage وهى كل المعارف والمعتقدات والتقاليد والمهارات التى يتسببها بحكم كونه عضواً فى مجتمع. الثقافة إذن توجد فى نيويورك وتوجد فى لندن كما توجد أيضاً بين سكان جزر البحر الجنوبي أو سكان استراليا الأصليين Aborigines Of Australia

### الأستعارة الثقافية لحل المشكلات،

يمكن النظر إلى الثقافة باعتبارها تجميعاً لأفضل الحلول التى وجدها أفراد المجتمع لمشكلاتهم، وبعبارة أخرى فالثقافة هى الوسيلة التى يستخدمها الإنسان فى محاولة التكيف مع مكونات البيئة المحيطة به -بيولوجية أو سيكولوجية أو تاريخية- وهناك سبل عديدة اكتشفها الإنسان لمواجهة المشكلات التى خلقها وجوده.

هذه السبل أو الطرق فى حل المشكلات اكتشف بعضها بطريق الصدفة، كما أن بعضها الآخر جاء نتيجة للإختراع، أما الباقي -وهذا هو الغالبية- فقد جاء نتيجة الإستعارة من الثقافات الأخرى. حيث أنه على الرغم من أن كل مجتمع له عدد معين من المواقف الفريدة التى ينفرد بها دون بقية المجتمعات إلا أن أغلب المشكلات التى تواجه المجتمعات متشابهة فى طبيعتها، مع تغير فى الظروف بالنسبة لكل بيئة أو ثقافة.

من الضروري لكى نفهم الثقافة أن نفهم الأسلوب الذى نستعير به ثقافة معينة من ثقافة أخرى، فلكل الإستعارة لاتكون عشوائية ولا هى بالضرورة كاملة، إنما هى جهد منظم لاستعارة تلك الأنماط أو الأساليب الثقافية التى يقدر أنها مفيدة فى حل مشكلات مجتمع معين، وما يستعيره المجتمع كيفه حسب ظروفه وبمجرد إتمام التكيف يصبح جزءاً من التراث الثقافى، وبناء على ذلك فالثقافات كل منها فريدة فى ذاتها، ولكنها ناتجة جزئياً من الإستعارة من الثقافات الأخرى.

خذ على سبيل المثال الثقافة المصرية، والمصري من الطبقة المتوسطة الذى يبدأ تناول الإفطار بطبق من الكورن فليكس المبتكر فى أوربا الغربية، مع كوب من الشاي الهندى وفطيرة محشوة بالمربى على الطريقة السويسرية، وبعد قليل يخرج علبة - السجائر الأمريكية، ويشعل منها لقافة كان سكان أمريكا الجنوبية أول من اخترع فكرتها، وإن كانت محشوة الآن بأدخنة تركية، وعلى نغمات الموسيقى المنبعثة من الراديو الإنجليزى الصنع يبدأ فى قراءة أنباء الصباح مكتوبة بحروف اخترعها الساميون القدماء، ومطبوعة على شئ اخترع فى الصين، بطريقة اخترعت فى ألمانيا، ثم ينظر فجأة فى ساعة يده المصنوعة فى اليابان، وينهض مسرعاً شاكراً الله على أنه مازال يحتفظ بمصريته وأنه حقاً مصرى مائة فى المائة.

وهو على حق فى افتراض مصريته ١٠٠٪ طالما أن ما استعاره من الثقافة الأخرى قد تم تكييفه وتعديله وصهره فى العادات والأطعمة والتقاليد المصرية وعلى الرغم من أن أجزاء كثيرة من ثقافته قد استعيرت من ثقافات أخرى، إلا أنه يتصرف بالشكل الذى يتصرف به طبقاً لما تفرضه عليه ثقافته.

بصرف النظر عن الطريقة التى وجد بها الحل، فبمجرد العثور عليه واكتشاف أنه مقبول فى المجتمع، يصبح هو الطريقة المقبولة، ويتم توريثه وتعليمه كجزء من تراث الجماعة الثقافى، ذلك التراث الثقافى الذى يميز البشر عن غيرهم من الحيوانات حيث يتوارث البشر الحلول للمشكلات ويعملون على تطويرها وتنميتها.

خلاصة القول أن المصرى رغم كونه قد استعار الكثير من أسس ثقافة من الثقافات الأخرى، إلا أنه جمعها معاً بشكل فريد يجعلها ثقافة مصرية وليست فرنسية أو أمريكية ، الخ. هذه الخاصية -التشابه والإختلاف فى نفس الوقت -فى الثقافات لها أهمية كبيرة فى كسب القدرة على فهم وتقييم الثقافات.



وخاصية (التشابه مع الاختلاف) في الثقافة تخلق لدى رجل التسويق الذي تنقصه الخبرة الكافية، تخلق لديه شعوراً كاذباً بالتشابه الذي لا وجود له. فقد يتحدث الناس في عدة دول نفس اللغة، أو قد يكون لهم نفس التراث، أو قد يكونون من نفس الجنس، ولكن ليس معنى ذلك أن يوجد التشابه في النواحي الأخرى بالضرورة، ولا معناه أن سلعة نجحت في واحدة من هذه الدول ستنجح بالضرورة في الدول الأخرى، ذلك أنه على الرغم من أن الأساس مشترك إلا أن عملية التكيف في كل مجموعة قد خلقت شيئاً مختلفاً عن الأساس، وحتى وحدة اللغة لا تضمن التفسير الواحد لكلمة أو جملة معينة.

وبالإضافة إلى هذا لا يجب أن نفترض وجود الاختلافات الثقافية بين الشعوب القومية المختلفة فقط، وإنما يمكن أن توجد داخل الشعب الواحد، فداخل كل ثقافة معينة نجد ثقافات فرعية تستعصى على عمليات الصهر الناتجة من قرب المسافات وسرعة الإتصال. وإذا كنا نسلم بأن هناك اختلافاً ثقافياً بين سكان الصعيد وسكان القاهرة، فلا بد أن نسلم بوجود اختلاف ثقافي بين سكان الجنوب وسكان الشمال الغربي في الولايات المتحدة مثلاً، ووجود اختلاف كبير بين ثقافة الكنديين الفرنسيين والكنديين الأنجليز.

تفيد الأمثلة السابقة في تأكيد خطورة أخذ أوجه الشبه بين الثقافات بقيمها السطحية. وهناك مشكلة أخرى تنشأ من خاصية (التشابه مع الاختلاف) وهي أن الثقافات - كالناس - يصعب أن نجد من بينها اثنين متشابهتين تماماً، وبالتالي فلا يجب أن نقبل الرأي الزاعم بأنه إذا نجحت سلعة ما في بلد معينة، فإنها ستنجح في البلدان الأخرى، وحتى لو كان النجاح ممكناً فمن الجائز أن تكون المخاطرة أكبر.

## عناصر الثقافة:

تشمل الثقافة كل جوانب الحياة ويمكن أن نحدد عناصرها كم يلي:

### ١- الثقافة المادية

التكنولوجيا

الاقتصاد

### ٢- المؤسسات الاجتماعية

التنظيم الإجتماعي

التربية والتعليم

الهياكل السياسية

### ٣- الإنسان والكون

نظم المعتقدات

### ٤- الجوانب الفنية

الفنون التشكيلية

الفولكلور

الموسيقى والدراما والرقص

### ٥- اللغة<sup>(١)</sup>

---

(1) Herkovits, Ibid., P634 .

هذه الجوانب الخمسة تغطى جميع الأنشطة فى التراث الإجتماعى للإنسان وهو ما يصنع ثقافته، وتشكل إطار الدراسة وتحليل الثقافات المتباينة للبشر، وبالتالي يمكن أن يجد رجل التسويق الدولى فى هذا الإطار وسيلة مفيدة لتقييم خطته التسويقية، أو فى تقدير حجم أحد الأسواق الأجنبية. كل عنصر من هذه العناصر الخمسة له تأثيره المباشر فى صنع الفشل أو النجاح للخطة التسويقية لأنه يكون جزءاً من المحيط الذى يمارس فيه العمل التسويقي، وهذه العناصر وبالتالي تؤثر فى نوع النظام التسويقي فى أى بلد، كل ذلك يؤكد ضرورة دراسة هذه الجوانب الثقافية فى أى سوق نهدف إلى غزوه بمنتجاتنا.

### أولاً، الثقافة المادية:

تنقسم الثقافة المادية إلى قسمين: التكنولوجيا والإقتصاد، وتشمل التكنولوجيا الأساليب المستخدمة فى صنع السلع المادية، إنها المعرفة الفنية لشعب ما، أما الإقتصاد فهو الأسلوب الذى يستخدم به الناس قدراتهم ونتائج ذلك الإستخدام ويدخل تحت باب الإقتصاد نتائج السلع والخدمات، وتوزيعها، واستهلاكها، وسائل التبادل، والدخل الناتج من خلق المنافع.

تؤثر الثقافة المادية فى مستوى الطلب، وجودة وأنواع السلع المطلوبة، ومميزات وخصائص تلك السلع وكذلك أساليب إنتاج تلك السلع وتوزيعها. وواضح بعد ذلك أن النتائج التسويقية المترتبة على الثقافة المادية عديدة.

فالأجهزة المنزلية الكهربائية تباع بسهولة فى أوروبا، ولكن سوقها محدود فى البلاد التى لم تدخل الكهرباء فى ٩٩٪ من منازل السكان بها، وسوق مواسير المياه

النقية في المملكة المتحدة تختلف كثافة عنه في رواندا الأكثر من ذلك أنه حتى لو كانت الكهرباء متوفرة، فإن الخصائص الإقتصادية - كمستوى الدخل وتوزيعه - قد تحد من الرغبة في أنواع معينة من السلع. ففرشة الأسنان الكهربائية سلعة طبيعية مقبولة في الولايات المتحدة، ولكن في البلاد الأقل ترفاً لن تكون هذه الفرشة تفوق طاقة المستهلك فقط، وإنما ستكون أيضاً غير مطلوبة، بل ومن الجائز اعتبارها إسرافاً لامبرر له، حيث يمكن انفاق النقود في أبواب أخرى أكثر فائدة.

### ثانياً المؤسسات الاجتماعية:

تؤثر المؤسسات الاجتماعية أيضاً في التسويق بطرق عديدة، فالتنظيم الاجتماعي والتربية والهياكل السياسية تتعلق جميعاً بالطريقة التي ينظم بها الإنسان جهوده مع أخيه الإنسان ليعيش في انسجام وتوافق، أو تتعلق بما نعلمه للأجيال التالية من سلوك مقبول اجتماعياً وما نهاهم عنه من سلوك أو تتعلق بطريقة تنظيم الإنسان للطريقة التي سيحكم بها هذا وتختلف مراكز الرجال والنساء النسبية في المجتمع وفي الطبقات الاجتماعية وفي السلوك الجماعي وفي فئات السن باختلاف الثقافة.

وكل مؤسسة لها تأثيرها في التسويق لأنها جميعاً تؤثر في السلوك والقيم وأنماط الحياة بصفة عامة، وكمثال على ذلك فإنه في ظل الثقافات التي تفرض أنماطاً للسلوك تؤكد وحدة العائلة وتوثق الروابط الأسرية. يكون من الأفضل توجيه الرسائل الترويجية إلى وحدة العائلة وليس إلى عضو العائلة، والتطبيق على هذا نجده في كندا حيث تصور الإعلانات الزوجة وحدها إذا كانت موجهة لقطاع ذي الأصل الأنجليزي، في حين تصور نفس الإعلانات الزوجين معاً إذا كانت موجهة للقطاع ذي الأصل الفرنسي، والذي لوحظ أن الأواصر الأسرية أكثر توثقاً فيه.

وتؤثر التربية في مستوى الأمية والتعليم وبالتالي في برامج الترويج، فإذا كانت الأمية عالية إنخفضت فاعلية الإعلانات في الصحف، ووجب الاتجاه إلى الراديو والتلفزيون أو السينما كقناة أفضل لحمل الرسائل الترويجية ونفس الشيء بالنسبة للهياكل السياسية فبعض السلع، وبعض الحكومات يمنع إتفاقيات المنتجين، وبعض الحكومات يفرض أنماط للإستهلاك وهكذا.

### ثالثاً: الإنسان والكون؛

وعلاقة الإنسان بالكون ينتج عنها عموماً شكلاً من أشكال المعتقدات الدينية ولا يجب التقليل من تأثير الدين في هيكل القيم وتأثير هيكل القيم في التسويق. إن للدين علاقة وثيقة بعادات الناس، ونظرتهم للحياة والسلع التي يستهلكونها وطريقة شرائهم واستهلاكهم لها، وحتى الصحف التي يقرأونها.

في بلجيكا حيث ينقسم المجتمع إلى قطاعين: كاثوليكى وبروتستانتى، نجد كل قطاع يقبل على صحف تختلف عن الصحف التي يقبل عليها القطاع الآخر. وإذا كانت الكنيسة الكاثوليكية قد حرمت أقراص منع الحمل، فلا يتوقع أن تستهلكها الزوجة الكاثوليكية المتمسكة لدينها. وإذا كانت النظافة من الإيمان في الإسلام، فإن نفس المنطق غير وارد في البلاد اللاتينية، وليس غريباً إذن أن الحملة الأعلانية التي استهدفت حمل الفرنسيين على تنظيف أسنانهم بتكرار أكبر فشلت لأنها بنيت على مفاهيم غير التي تهم الفرنسيين، ولم تنجح إلا حين تغيرت الرسالة فأكدت على أن استخدام فرشاة الأسنان أكثر تمديناً وأناقاً وإن لم يكن ضرورياً<sup>(١)</sup>.

---

(1) E.Dichter.(The World Customer,) H.B.R.,july August,1962 P.116.

#### رابعاً: الجوانب الفنية:

وأهمية هذه للتسويق تنبعث من تأثيرها في تفسير المعاني الرمزية للأساليب المختلفة للتعبير الفني وللألوان وفي معايير الجمال في ثقافة معينة، فبدون التفسير السليم للأساس الجمالية لدى شعب معين، يحتمل أن يساء تصميم السلعة الموجهة إليه، فالحجـل بالقيم السائدة في سوق معينة لا يؤدي فقط إلى فشل الغلاف أو المجلد الإعلانية، وإنما قد يؤدي إلى إثارة عداوة وغضب الجمهور المستهدف، وقد يخلق إحياءات سلبية.

ويرتبط بالفلكلور والدين الرمزية Symbolism من حيث أهمية تأثيرها في الاتصالات غير الكلامية: رقم ١٣ قد يثير التفاؤل في بلد والتشاؤم في آخر، ولا يصح استخدام رقم ٤ في الإعلان لليابان كثيراً لأن اللفظ الياباني للرقم ٤ هو نفس اللفظ للموت.

#### خامساً: اللغة:

اللغة تؤثر أيضاً في الإستراتيجية التسويقية، وأهميتها في التسويق لا تحتاج لتأكيد، وبالأخص في صياغة الرسائل الترويجية، وليس المهم هو المعنى الذي يحدده القاموس للفظ، وإنما ما يعنيه اللفظ للناس وما يوحى به.

واللغة بطبيعتها الحال هي أصعب العقبات على الطريق إلى فهم ثقافة معينة، ويعتقد البعض أنه لا يمكن إتقان اللغة بغير العيش بين من يتحدثونها لعدة سنوات، وسواء كان ذلك صحيحاً من عدمه، فالمهم ألا يتصور رجل التسويق أنه اتقن لغة أجنبية بشكل مطلق، ويجب الاستعانة بمواطنين من السوق الأجنبية في التفسير والترجمة... إلخ.

## عمق التحليل الثقافي،

فى التحليل الثقافى لسوق أجنبية محتملة يفضل تقييم كل من عناصر الثقافة من ناحية تأثيره فى برنامج التسويق، وفى حين أن بعض هذه العناصر قد لا يكون له تأثير مباشر، فإن البعض الآخر سيكون له غالباً أبعد الأثر.

ومع ذلك يمكن القول بأن عمق وشمول الدراسة التى نقوم بها للثقافة السائدة فى سوق معينة سوف يتوقف على شمول وجدة البرنامج التسويقى المزمع، فالشركة التى تنوى تقديم سلعة جديدة تماماً تصممها خصيصاً للسوق الأجنبية وتقوم بكل أنشطة التقديم والترويج والتوزيع، هذه الشركة تحتاج لدراسة مستفيضة لثقافة تلك السوق الأجنبية، ومن المؤكد أن دراستها ستكون أعمق وأشمل من الدراسة التى تقوم بها شركة أخرى تنوى تقديم سلعة سبق تقديمها به ومن خلال نفس قنوات التوزيع التى سبق أن وزعتها.

يرى أن أحد رجل البيع التابعين لشركة سنجر لماكينات الخياطة قد أرسل للسجن فى السودان لأنه حاول تحريض الزوجات السودانيات على حضور دروس تعليم الخياطة<sup>(1)</sup> مع أن تنمية مبيعات ماكينات الخياطة تتوقف على تعليم السيدات الخياطة.

وهذه الواقعة تؤكد ضرورة فهم الثقافة السائدة قبل محاولة تطبيق نفس أساليب الترويج والتسويق التى سبق نجاحها فى أوروبا أو أمريكا، وتؤكد أيضاً أن درجة الفهم المطلوبة تتوقف على حجم العمل التسويقى المزمع.

---

(1) (How To Atract The Ladies Without Starting A Rote, Forbes October 15 . 1964 P.22,quoted In Hess, OP. Cit .P.102

## ديناميكية الثقافة:

بينما أعلاه الجوانب المختلفة للثقافة وطبيعة عمليات الإستعارة الثقافية، وكيف أن الثقافة تتغير بمرور الوقت ، وأهمية هذه الطبيعة الديناميكية للثقافة في التسويق كبيرة رغم أن التغير لا يكون بغير مقاومة، فالواقع أن كل تغيير في أنماط الحياة يقابل بالمقاومة أكثر مما يقابل بالترحيب ، ولما كان رجل التسويق يحاول عادة تقديم شئ جديد تماماً أو تحسين شئ موجود بالفعل فيجب فهم عملية المقاومة للتغيير فهماً تاماً.

إن التغيير سمة أساسية في الثقافة الإنسانية، إن أذواق الناس وعاداتهم، وأنماط سلوكهم وقيمهم وأخلاقهم ومعتقداتهم وأدابهم تتغير جميعاً مع مرور الوقت على أن هذا التغيير يلاقى دائماً مقاومة قبل أن يتم، حيث تظل الأفكار والسلع والأساليب الجديدة محل شك قبل أن تقبل - إذا قبلت - كالطريقة المعتادة في الحياة وسواء كانت الابتكارات نابعة من الداخل أو مستوردة من الخارج بطريق الإستعارة الثقافية فلا بد أن تكون هناك ردود فعل إيجابية أو سلبية.

وتختلف درجة المقاومة للجديد من حالة لأخرى، حيث تقبل الأنماط الجديدة تماماً ويسرعة في بعض المواقف في حين تكون المقاومة ضخمة في مواقف أخرى إلى حد رفض الجديد تماماً، أو على الأقل إبطاء معدل زحفه بشكل كبير. وتشير الدراسات إلى أن ذلك سيتوقف على درجة الإهتمام بالموضوع ودرجة تغيير الجديد للقديم، فالابتكارات التي لاقت أسرع القبول هي التي كانت محل الإهتمام في المجتمع.

خذ مثلاً القيم المصرية حول المرأة العاملة، حيث نجد أن تغيير هذه القيم قد تم بسرعة كبيرة وبعد أن كانت المرأة العاملة مرفوضة كزوجة أصبح عمل المرأة واكتسابها لدخل معين شرطاً لتقدم الشاب متوسط الحال لخطبتها.



طبيعي أيضاً أن درجة تحدى الجديد للقيم والمعتقدات السائدة والتي يطرأ عليها تغيير تحدد السرعة التي تتم بها غلبة الجديد، فالموضة التي تركت صدر المرأة عارياً لم تنتشر في مصر، ولكن الموضة التي تركت سيقانها عارية انتشرت بسرعة، والموضة التي كشفت عن ظهرها أو خصرها في ملابيحها إلى الإنتشار لأن درجة التحدى أقل. ومن جهة أخرى فإن تقبل النمط الجديد في الملابس كان أبسطاً من تقبل النمط الجديد في صنع (طبق الكاستر) لأن الأول فيه تحد للمعتقدات والثاني فيه مسايمة للاتجاه إلى المحافظه على الوقت.

لقد اثبت التطور أن السلع الجديدة التي تتمشى مع الإتجاهات الثقافية الجديدة هي التي تلقى أسرع القبول. فهناك اتجاه ثقافي جديد مثلاً لتقدير قيمة الوقت في مصر بالمقارنة بالسودان، وذلك لأن نسبة أعلى من النساء تعمل في الأولى، وبالتالي فهناك حرص أكبر على الساعات القليلة المتبقية لأتجاز عمل المنزل. ماذا يعني هذا العملية التسويق؟ يعني أن السلعة التي توفر الوقت - كالحلة البخار والأجهزة الكهربائية - ستقبل بشكل أسرع في مصر عنها في السودان.

هذه النماذج من ردود الفعل إزاء التغيير تجدها في كل الثقافات، وإذا كانت مقاومة تغيير الحروف العربية، قوية فالأقوى منها هي مقاومة أى تغيير في الإبجدية اليابانية التي تزيد عن ١٨٠٠ حرفاً.

ورغم صحة ما أوردناه أعلاه بخصوص رفض الجديد فإن هناك حالات كثيرة يلاقى الجديد فيها دائماً الترحيب. وأبرز الأمثلة على هذه الحالات موقف بعض الشعوب والأفراد من السلع الأجنبية حيث تلقى هذه السلع دائماً الترحيب مهما كانت تتضمن من تغيير ومن ثورة على القديم. لماذا؟ هناك أكثر من سبب محتمل ومن بين هذه الأسباب الرغبة في مسايمة الموضة، أو استهلاك السلعة كرمز للشراء والترفيه، أو

لمجرد الشعور بالنقص في مواجهة الإنتاج الأجنبي حين يسود الإعتماد بانخفاض جودة الإنتاج المحلي.

هذه الحالات الفريدة في منطقتها والمتكررة في وقوعها تسير عكس منطق الميل لرفض الأجنبي باعتباره جديداً أو غريباً في نفس الوقت، ولكنها لوحظت في أغلب الدول المتخلفة أو الحديثة الإستقلال والتي هي بعد على طريق النمو، لدرجة أن المستهلك قد يرحب بالسلعة الأجنبية من ماركة معينة، ويرفض نفس السلعة من نفس الماركة لمجرد أنها صنعت محلياً بترخيص من الشركة الأجنبية لاحظ المراقبون ذلك في فنزويلا، ولا حظوه في الهند، ونحن نلاحظه في مصر حتى الآن في كثير من السلع.

وينتج عن مقاومة التغيير إطالة الفترة اللازمة لتقديم السلعة إلى السوق، حيث يجب أن نأخذ في حساباتنا فترة إضافية تلزم لإحداث التغيير في الأنماط السلوكية التي تسبب المقاومة للسلعة التي تنوى تقديمها للسوق، وعلى الرغم من أن احتمال مقاومة التغيير قائم سواء كنا بصدد التسويق محلياً أو دولياً، فإن الإحتمال أكبر في الحالة الأخيرة عنه في الأولى، وإذا كانت هناك مقاومة فالأرجح أن تكون أقوى في مواجهة ما هو أجنبي.

خلاصة القول أن رجل التسويق الدولي يحتاج إلى فهم المحيط الذي يعمل فيه، والثقافات التي سوف يحتك بها، ويقدر حركيتها، ويعي درجة المقاومة التي سيواجهها، وإذا كان نقول إن فرص نجاحه أكثر من فرص فشله.

## الفصل الخامس

### التقاليد والأساليب التجارية في التسويق الدولي

#### مقدمة

يعد الجهل بالتقاليد والأساليب التجارية في الأسواق الأجنبية أحد أهم العقبات في طريق نجاح جهود التسويق الدولي، والأخطر من الجهل، هو جهلك بأنك تجهل إقدامك علي التصرف والعمل مفترضاً أن الثقافات الأخرى لا تختلف كثيراً عن ثقافتك، إن عدم فهم المحيط التسويقي يمكن أن يحكم على عملياتنا في الخارج بالفشل وحتى لو كانت الشركة ناجحة، فقد تكون معلوماتها غير كافية وقد يكون ثمن ذلك غالياً.

لا أحد اليوم يحاول أن يبيع سلعة استهلاكية في الخارج دون أن تسبق ذلك محاولة فهم أساليب عملائه، ومع ذلك قد يفترض رجال الأعمال في بعض الأحيان أن أقرانه من رجال الأعمال في الخارج يشاركونه في اهتماماته وحوافزه، وهذا غير صحيح، حيث الأرجح أن يتعامل رجل التسويق مع رجال أعمال وليس مستهلكين سواء كان يبيع سلعة استهلاكية أو سلعة إنتاجية.

إن هناك حوافز عديدة تجعل طريق التسويق الدولي لسلعة ما واعراً، وسوف يساعدنا في إزالة هذه الحواجز أن نتعرف على الثقافة التجارية، واتجاهات وميول الإدارة، وأساليب التجارة في السوق الأجنبية ونعلم أن الحواجز قد تتخذ أشكالاً متعددة، إلا أن هناك مناسبات عديدة يقبل فيها عرض من أ دون ب والسبب أن (يفهمنا أكثر).

ويفيد فهم التقاليد والأساليب التجارية أيضاً في تخفيض تكاليف التسويق، إننا قد نتكلف كثيراً في إعداد مدير كفاء لفرع الشركة في نيجيريا أو في اليابان ولكن

ما تكلفناه سنسترده وأكثر في صورة تخفيض في التكاليف، وعدم ضياع الفرص، وعدم إساءة للعملاء، وعدم تهديد للشهرة.

وإن كنا في الفصل السابق قد ركزنا في تناول موضوع الثقافة بأبعاده الإجمالية، وعلى الرغم من أهمية هذه الأبعاد جميعاً في ممارسة التسويق، إلا أننا سنركز في هذا الفصل على الجوانب الأكثر مساساً بالبيئة التجارية، فنبحث أولاً في ضرورة التكيف، ثم نستكشف أبعاد مشكلة التسويق في ثقافات متعددة، ونقيم هيكل العمليات التجارية الدولية وكذلك ندرس الاتجاهات والميول الإدارية وجوانب السلوك التجاري المختلفة، بالإضافة إلى تقييم أنماط المنافسة، وأساليب التعامل التجاري.

### ضرورة التكيف:

إن التكيف مفهوم أساسي في التسويق الدولي، والاستعداد للتكيف هو استعداد حاسم يفصل النجاح عن الفشل، وهو مطلب بالنسبة للأمور الصغيرة والأمور الكبيرة على حد سواء بل إن المواقف الصغيرة أو الأمور التي تبدو في ظاهرها تافهة غالباً ما تكون خطيرة للغاية. ولا يكفي للنجاح في التسويق دولياً أن نقبل الثقافات أخرى بطريقة سلبية، وإنما يطلب رجل التسويق بأن يكون قبوله إيجابياً وصريحاً وليس سلبياً أو ضمنيّاً، وهذا القبول الإيجابي يجعل التكيف سهلاً، لأنك تكون أقدر على التكيف مع من تقدر أسلوبه في الحياة.

لقد قاومت المملكة المتحدة طويلاً ودافعت عن نظامها في المقاييس والأوزان، ثم وجدت في النهاية أن التحول إلى النظام العشري سوف يدعم جهودها في التصدير ويفتح أبواباً أكثر لمتفاهم، ويوفر وقتاً أطول في مقابلات رجال البيع، يقضى على جزء أكبر من درجة التشكك في الأجنبي التي تواجهها عند البيع في أسواق أوروبا، وبالتى

قررت المملكة المتحدة التحول إلى النظام العشري، وكان ذلك نموذجاً بارزاً للتقدير ثم التكيف مع أساليب ممارسة التجارة في الأسواق الخارجية.

وكثيراً ما كانت أسواق أمريكا اللاتينية تقبل على السلع الألمانية والإيطالية وترفض السلع المصنوعة في الولايات المتحدة، لأن الشركات الأمريكية كانت تصر على استخدام الإنجليزية في كتالوجات السلع وفي تعليمات التشغيل والنظام غير العشري في المقاييس والأوزان.

إن هناك عشرة اعتبارات يجب مراعاتها عند التعامل مع أفراد أو شركات أو حكومات في بلاد أجنبية، لتحقيق صفة التكيف<sup>(1)</sup> :

- 1- Tolerance
- 2- المرونة Flexibility
- 3- التواضع Humility
- 4- العدالة Justice And Fairness
- 5- التأقلم Adjustability To Varying Tempos
- 6- حب الإستطلاع والتشوق Curiosity And Interest
- 7- معرفة بالبلد Knowledge Of Country
- 8- حب الآخرين Liking For Others
- 9- القدرة على كسب الاحترام Ability To Command Respect
- 10- القدرة على الاندماج في البيئة Ability To Integrate

والخلاصة هي إضافة التكيف ADAPTABILITY إلى صفات المدير الكفء للوصول إلى صفات المدير الذي يصلح للعمل في الأسواق الخارجية.

(1) S. J. Rundt "When in RomeS". Management Review. Feb. 1960, PP. 4-13

ولا تعنى ضرورة التكيف أن يقطع رجل التسويق الدولي عن جميع أنماط سلوكه الأصلية أو أن يتغير في كل شئ ليطمئى مع التقاليد المحلية في البلد الأجنبي، فمن المستحيل عليه، ومن غير المرغوب فيه، أن تكون مسابقتها كاملة، خاصة إذا كانت مدة إقامته قصيرة، إن المشتري الألمانى لا يتوقع من المصدر المصرى أن يتصرف ويتكلم ويعيش كالألمانى، وإن كان على المصدر المصرى أن يفهم المشتري الألمانى ولا يأتى التصرفات ولا ينطق الأحاديث التى تستثير عداوة، أو تطفئه فى كرامته، أو تقلل من شأنه، أو تسخر من أسلوبه فى الحياة.

وهناك فى الواقع ثلاث أنواع من الأنماط الثقافية من وجهة نظر ضرورة التكيف:

١- النوع الأول وهو الأنماط التى يتحتم على رجل التسويق الدولي أن يسايرها. ومثال ذلك مواعيد افتتاح وإغلاق المتاجر فى وسط المدينة.

٢- النوع الثانى وهو الأنماط التى يجوز -ولكن لا يتحتم- لرجل التسويق الدولي أن يسايرها، فمن المسموح له أن يسايرها، وإن لم يسئ عدم مسابقتها إليه، ومثال ذلك الميل إلى تناول المشروبات الكحولية قبل العشاء

٣- النوع الثالث وهو الأنماط التى لا يجوز لرجل التسويق الدولي أن يسايرها فى البلد الأجنبى لأن فى ذلك إساءة بالغة أو نفاق مكشوف أو جهل فاضح، الخ. ومثال ذلك أن يرافق رجل البيع الأمريكى الكاثوليكي عميلة الليبى المسلم إلى صلاة الجمعة.

وعلى ذلك، فرجل التسويق الدولي مطالب بأن يكون قادراً على التكيف وقادراً أيضاً على أن يميز متى يتوقع منه التكيف، ومتى يجوز له التكيف، ومتى لا يجوز له التكيف.

## أبعاد المشكلة:

إن الشعور الغالب لدى رجل التسويق الدولي هو في العادة شعور بتعقد المشكلة التي نواجهها - مشكلة التعامل مع ثقافات متباينة وبيئات تخضع للتغير باستمرار، وحتى حين يتخصص في سوق واحدة وثقافة واحدة، تجده مضطراً لأن يفتح عينيه باستمرار ليتبين ويلاحق فعل الزمن في تلك السوق وتلك الثقافة.

ولعل الموقف المعقد الذي يواجهه ينبعث من أمور ثلاثة:

١- أن التقاليد والأساليب التجارية مستمدة من الثقافة الأساسية المحيطة، وتلك معقدة التركيب والتكوين.

٢- إن هناك درجة عالية من التنوع، ليس فقط بين الثقافات المتعددة، وإنما فيما بين الثقافات الفرعية subcultures للثقافة الواحدة.

٣- إن كل الثقافات - وبالأخص الجانب التجارى منها - يخضع للتغير المستمر. وسوف نتناول كلاً من هذه الأبعاد بشئ من التفصيل أدناه.

## أولاً- العلاقة بين الثقافة والتقاليد التجارية:

إن هناك علاقة وثيقة بين سلوك رجال الأعمال وبين ثقافة أمتهم، وعلى الرغم من أن وجود الشركات الأجنبية يؤثر في ثقافة البلد، إلا أننا نهتم أساساً بالتأثير العكسى، أى تأثير الثقافة في تقاليد وأساليب التجارة، وتلك هى بالتأكيد بذرة الإهتمام الصحيحة، وإن كان لا يصح أن يصرفنا إهتمامنا بها عن إدراك مدى إمكان تأثير أساليب وتقاليد التجارة في الثقافات ذاتها.

والأدلة على هذا كثيرة، فهناك أمم كالألمانيا نشأت لتسهيل العلاقات التجارية فيما بين المناطق المتجاورة، والسوق الأوروبية المشتركة تمثل احتمالاً قائماً لدولة كبرى نشأت لأسباب تجارية، وأغلب اللغات القديمة والحديثة تتضمن أمثلة على النماذج الثقافية كنتيجة للتبادل التجاري.

إلا أن الأصل والأكثر وضوحاً هو تأثير الثقافة في الأعمال التجارية ومحاولة رجال الأعمال التكيف باستمرار مع الثقافة، وغلبة تأثير الثقافة واضحة لأن التغير فيها بطيء، أبداً كثيراً من قابلية أساليب التجارة للتغير. إن رجل الأعمال أياً كان يظل إلى حد كبير أسير تراثه الثقافي، أو انتماءاته السياسية، أو أواصره العائلية، والأرجح أن أسلوبه في العمل، وعاداته، وتقاليده التجارية ستكون أكثر شبهاً بتلك السائدة بين شعبه، منها بعبادات وتقاليده رجال الأعمال الأجانب في الدولة الأجنبية، إن على رجل التسويق الدولي إدراك أن قرينه الأجنبي يقيم مستوى معيشته بمعايير ثقافته ومجتمعه، وهو وإن أخذ ببعض مظاهر السلوك الأجنبي فإن معايير الأساسية ستظل تستمد من ثقافته. والحقيقة أن الثقافة لا تميل إلى السيطرة على رجل الأعمال المحلي فقط، وإنما تميل أيضاً إلى التأثير المباشر على الزائر الأجنبي.

ويؤكد التاريخ أن الثقافات المحلية يكون لها أبعد الأثر في الأجنبي مع مرور الوقت، فحين كانت قوات الإحتلال الأجنبي تستعمر البلدان الضعيفة لمدة طويلة من الزمن، لوحظ أن جنود الإحتلال يندمجون جزئياً في الثقافات المحلية، لدى مسيرتهم واتباعهم لأساليب الحياة الأجنبية، سواء لأن ذلك يساعد على يسر الحياة أو لأنه يبعث البهجة فيها، وينفس المنطق فقد يكون اندماج ممثلينا التجاريين في الأسواق الأجنبية لا يمكن تجنبه، وهو أيضاً أمر مرغوب (لاحظ أن التأثير ليس في اتجاه واحد، وإن الثقافة المحلية تتأثر أيضاً بثقافات -الغزاة- العسكريين أو التجاريين).



## ثانياً- مجالات التنوع والتباين الثقافي،

مادامنا قد سلمنا بالتأثير البالغ للثقافات المحلية على تقاليد واساليب التسويق الدولي، فمعنى ذلك أن تلك الأساليب ستتغير بتنوع الثقافات، وهذا التنوع لا يحدث فيما بين الدول فقط، بل في داخل الدول أيضاً، صحيح أن هناك ميلاً طبعياً يجعلنا ننظر إلى الدول كما لو كانت كائنات بسيطة مكونة من أجزاء متشابهة، ولكن ذلك الميل نادراً ما يكون له مایبرره، وربما كان الأجدر بنا أن نحاول التعميم، ولعل من الغريب أننا إذا سئلنا التعميم بخصوص رجال الأعمال المحليين، رفضنا بحجة أن التعميم غير ممكن، ولكننا إذا سئلنا أن نصف رجال الأعمال الأجانب نسارع إلى التعميم، مع أننا نعرف عن الأجنبي أقل بكثير مما نعرف عن الوطني.

من المحتمل أننا سنجد فروقاً واختلافات ليس بين الدول فقط، وإنما بين الأنواع المختلفة من رجال الأعمال، والأعمار المختلفة لرجال الأعمال، المستويات المختلفة للإدارة، وطالما أننا ندرك هذا الإحتمال، فاحتمال فهمنا للأجنبي أكبر.

يجب أن نستكشف مجالات التنوع في دولة، ولأن كل جانب من جوانب العمل التجاري يتضمن إمكانية حقيقية للتنوع، فعلى رجل التسويق الدولي أن يحلل ويبوب ويدرس باستمرار، وإن كان عليه وهو يفعل ذلك أن يعي إمكانيات التنوع ويقدرها.

## ثالثاً- مشكلات التغيير،

لا يقتصر تعقيد المشكلة أمام رجل التسويق الدولي على أسباب التأثير والتنوع وإنما أيضاً يمتد إلى حقيقة التغيير المستمر، إن محيط الأعمال التجارية يختلط فيها القديم بالجديد، فلكبار السن أسلوب في العمل يختلف عن أسلوب صغار السن، ويبدو أنه في داخل الدولة الواحدة يصعب على رجل الأعمال أن يعرف الثقافة التي عليه

الإلتزام بها. إن هناك اختلافاً كبيراً بين أسلوب كبار السن من التجار في مصر الذين يعطون أهمية فائقة للكلمة المنطوقة، بحيث يصير التعاقد دون كتابة ودون توقيع وإنما مجرد اتفاق شفهي بين الطرفين وبلا شهود، إن هناك اختلافاً كبيراً بين هذا الأسلوب وبين أسلوب صغار السن من التجار الذين لا يلصقون نفس الأهمية على الإتفاقات الشفهية، ويصرون على التعاقد الكتابي.

إن العالم يتغير، ومعدل تغيره فائق السرعة، وصحيح أن الثقافات بطيئة التطور، ولكن القطاع الذي يمس التجارة منها هو أسرع الأجزاء تغيراً، وعلى رجل التسويق الدولي أن يتابع عن قرب التطور في أسواقه، ويجدد معلوماته، وحتى لاتنعزل تقديراته عن واقع الحياة.

### هيكل الصناعة والتجارة،

إن نفس أنماط التنوع والتغير التي تميز التقاليد والعادات التجارية، تميز أيضاً هيكل المشروعات التجارية، وبالتالي فمن الصعب إن لم يكن من المستحيل، أن نصف تفصيلاً الأنماط الهيكلية في البلدان المختلفة وعلى رجل التسويق الدولي أن يحدد لنفسه تأثير الظروف المعينة التي يعمل في ظلها، وأهمية الأشكال الهيكلية هي في تأثيرها على أنماط اتخاذ القرارات وتوزيع السلطة فيما بين العملاء. هذا وأهم العناصر التي يجب بحثها بشأن الهيكل هي: الحجم، الملكية، أنماط السلطة، وعلاقة المشروع بالجماهير.

### أولاً - الحجم،

لا يخفى على القارئ التأثير الكبير لأحجام المشروعات على أنماط العمل وأساليبه. ولذا كان من المفيد اجراء المقارنات في السلوك التجارى بين المشروعات ذات

الحجم الواحد ولكن من بلدان مختلفة، وعند مستوى الحجم الواحد يحتمل أن تكون التقاليد التجارية متشابهة بين البلدان المختلفة على الأقل في بعض جوانبها.

ولعل الشركات الكبيرة جداً هي أكثر الشركات تشابهاً بين الدول المختلفة وذلك لسببين: الأول هو ارتفاع نسبة الإدارة المهنية المحترفة وبالتالي احتمال التطبيق المتشابه للمبادئ العلمية الواحدة للإدارة، والثاني هو زيادة التأثير بالشركات الأمريكية الكبيرة. فالشركات متوسطة الحجم وصغيرة الحجم أقل عرضة للتأثير بأساليب العمل في الشركات الأجنبية في الدول الأخرى، والشركات الصغيرة في بلد ما يكون التزام ادارتها بالعادات والتقاليد السائدة في ذلك البلد أكبر منه باتجاهات وعادات الإدارة في الدول الأجنبية الأخرى.

يختلف توزيع الشركات على الأحجام المختلفة من دولة إلى أخرى، وكل الدول الصناعية تقريباً بها شركات كبيرة جداً، وكل الدول تقريباً بها شركات صغيرة جداً، ورغم أنه من المهم أن نتساءل حول المسافة بين الكبير جداً والصغير جداً في كل دولة، إلا أن الأهم من ذلك أن نتعرف على تركيب المجتمع التجاري في كل دولة.

وتتميز الولايات المتحدة عن بلدان العالم أجمع بكبر حجم الشركات فيها. إن بالولايات المتحدة من الشركات التي تبلغ مبيعات كل منها أكثر من ٥٠٠,٠٠٠,٠٠٠ دولار عدداً يفوق ضعف العدد الموجود في بقية دول العالم غير الشيوعي. ونفس النسبة محفوظة فيما يتعلق بالشركات التي تفوق مبيعاتها ٢٥٠,٠٠٠,٠٠٠ دولار، ويكفي لإبراز حجم الشركات الأمريكية أن نتذكر أن بالولايات المتحدة ١٠٠ شركة تنفق كل منها أكثر من ٦,٥ مليون دولار على الإعلان سنوياً في حين، أن العالم كله ليس به سوى ١٥ شركة تنفق على الإعلان في هذا المستوى.

ورغم أن الإحصائيات غير متوافرة عن أحجام المشروعات دائماً، وإن توافرت فلن نستطيع إعطاؤها جميعاً هنا، إلا أن الأمر الهام هو أن يضع رجل التسويق الدولي في ذهنه أهمية التعرف على أحجام المشروعات في البلد الذي يسوق فيه، فمن المؤكد أن المهارات الإدارية والأنماط السلوكية للأفراد ستختلف باختلاف حجم شركاتهم، وبالتالي فالتعرف على تلك الأحجام يفيد في التعرف على السلوك الإداري.

إن حجم الشركة سيؤثر في كمية المبيعات إليها، وفي نوع التمثيل البيعي لديها وعدد منافذ التوزيع اللازمة لتغطية السوق، وعدد رجال البيع اللازمين وتكرار الزيارات، وطول الزيارة، ونوع التدريب الذي يعطى لرجل البيع، الخ.

### ثانياً- الملكية:

تتفاوت أنماط ملكية المشروعات كثيراً بين دول العالم المختلفة، والأصل في ملكية الشركات هو ملكية المساهمين أو المستثمرين، إلا أن هناك ثلاثة أنماط أخرى لها أهمية بالغة في الكثير من دول العالم وهذه هي:

١- الملكية الحكومية.

٢- الملكية العائلية.

٣- الملكية التعاونية.

وسنتناول كلأ بشئ من التفصيل أدناه.

#### ١- الملكية الحكومية.

تلعب الحكومة دوراً هاماً في ملكية الصناعة بالكثير من دول العالم غير الشيوعي، ومرد ذلك إلى عدد من الاعتبارات أهمها هو ضرورات التنمية في البلاد غير المتقدمة، والتي تكلفت الحكومة فيها بقيادة حركة التصنيع من خلال تملكها

لوسائل الإنتاج سواء بشكل جزئي أو كلي، ومصر تعد مثلاً على ذلك حيث تمتلك الدولة القطاع الأكبر من الشركات الصناعية والتجارية، والبرازيل حيث تمتلك الدولة حوالي ٤٠٪ من إجمالي رأس المال المستثمر في المشروعات التجارية والصناعية.

على أن الظاهرة امتدت أيضاً إلى الدول الصناعية المتقدمة فنجد إنجلترا تمتلك الحكومة فيها أهم الصناعات، ونجد النرويج تمتلك الحكومة فيها ٧٠٪ من المشروعات تقريباً، ونجد في إيطاليا والسويد نفس الشيء وهكذا.

لم ننكر حتى الآن بالطبع العالم الشيوعي وفيه تمتلك الدولة كل وسائل الإنتاج وبالتالي فكل جهود التسويق الدولي هناك تتضمن تعاملات مع الحكومات وليس شركات خاصة.

## ٢- الملكية العائلية:

يسود هذا النمط للملكية في كثير من بلدان العالم، إلى حد أننا نجد الصناعة في بعض البلدان يسيطر عليها عدد من العائلات لا يتجاوز أصابع اليد الواحدة. من الضروري على رجب التسويق الدولي أن يحسن علاقته مع هذه العائلات، وإلا تضاءلت فرص نجاحه.

ويرجع أصل هذه العائلات في بعض الأحيان إلى العهد الإقطاعي حين سيطرت أقلية على الثروة القومية، وفي حالات أخرى تكونت ثروات هذه العائلات من بدايات متواضعة في ميدان الأعمال، وفي حالات كثيرة جداً نجد صناعات بأكملها تسيطر عليها تماماً عائلة واحدة، ومثال ذلك ما نشاهده في ألمانيا من اقتران اسم كروب Krupp بصناعة الصلب وما نلاحظه في الهند من سيطرة عائلة غانেশيام داز بيرلا على حوالي ٣٥٠ مشروع صناعي وتجاري، والأمثلة غير ذلك عديدة.

ومن الملاحظ أنه مع تزايد نمو الدول الصناعية يتسع المجال أكثر أمام قيادات صناعية جديدة، وتزداد فرص إتساع نطاق ملكية المشروعات على قطاع أكبر من الأفراد، وبالتالي يقل تركيز الملكية في عائلات قليلة العدد. من جهة أخرى فإن بعض الدول ما زالت تعيش واقعاً يتزايد فيه عدد الشركات العائلية الصغيرة على عدد الشركات الكبيرة، ونمط الإدارة في هذه الشركات العائلية جد مختلف عن غيرها وبالتالي فالباع لها أيضاً له طابعه المميز، وضمانات نجاحه تختلف عن الأحوال الأخرى.

### ٣ - الملكية التعاونية؛

أما الحركة التعاونية، وخاصة تعاونيات المستهلكين فقد حققت نجاحاً ملحوظاً وبالأخص في إقتصاديات أوروبا، حيث نجد الملكية تعاونية في الكثير من المشروعات الكبيرة. ومثل هذا النوع من الملكية يساهم بالطبع في تنمية الفرص أمام المزيد من الإدارة المهنية والمديرين المحترفين.

### ثالثاً - المسؤولية الاجتماعية؛

من العوامل الأخرى المؤثرة في سلوك وسياسات رجال الأعمال هو مدى مسؤوليتهم تجاه جماهير المشروع المختلفة، الحكومة، المستهلكين، العمال، المساهمين، ومحاولة تقييم المسؤولية الاجتماعية للمشروع عرضة بالطبع لنفس مخاطر التنوع والتغير التي تحكم في أي تقييم لظاهرة ثقافية.

يمكن القول بأن الاتجاه السائد بين المشروعات هو مزيد من الإنفتاح على المجتمع، بحيث تتحول اهتمامات المشروع من مجرد التركيز على مصلحة وأرباحه إلى التفكير في مسؤوليته تجاه المجتمع بصفة عامة، ومع ذلك فهناك بالطبع درجات متفاوتة من الاهتمام بخصوص الجمهور المعين الذي يلقي أعظم التقدير والأهتمام.

ففى الولايات المتحدة هناك تقدير لجمهور المساهمين باعتبارهم أصحاب المال، وتقدير حديث لجمهور المستهلكين باعتبارهم مصدر قوة المشروع أو ضعفه، وذلك بقدر تكيف سياسات المشروع مع احتياجاتهم وتطلعاتهم، فى حين تجد أن الشركات الصناعية فى أمريكا اللاتينية تولى العمال أعظم الإهتمام خوفاً من الإضطرابات العمالية حيث تزايدت فى تلك المنطقة قوة النقابات العمالية بشكل ملحوظ. أما فى أوربا فنجد نظرة الإدارة لجمهور العاملين تتفاوت بين التعاطف الكبير فى دولة، وعدم الاكتراث لحقوقهم فى دولة أخرى.

ومما يذكر فى هذا الصدد أن اختلاف درجات الإهتمام والتقدير لجمهور العمال كان من أهم العقبات التى تعينت إزالتها لدى تكوين السوق الأوروبية المشتركة، حيث أن الإتجاه فى إيطاليا وفرنسا وبلجيكا كان نحو تعاطف كبير، فى حين لم تحقق تجار الدول الأخرى ذلك بسهولة.

هذا، ومن الملاحظ عموماً أن جمهور المستهلكين هو أقل الجماهير تلقياً للعناية والأهتمام فى أغلب دول العالم، وإن كانت الولايات المتحدة باتساع نطاق قبول مشروعاتها للمفاهيم الحديثة فى التسويق، قد سبقت العالم فى إعطاء المستهلك أهمية كبيرة، ووضعها فى المركز الإستراتيجى، باعتباره القوة الديناميكية المحركة لكل النشاط، فإن زحف مثل هذه الاتجاهات إلى الدول الأخرى لم يكتمل بعد وإن كانت تشير بأنه سيكتمل.

غنى عن البيان، بعد ذلك أهمية التعرف على العلاقة بين الإدارة وجماهيرها فتلك العلاقة تؤثر فى نوع السياسات التى تعتنقها الإدارة وتطبقها، وبالتالي فى نوع السياسات والأساليب التى يجب على رجل التسويق الدولى اعتناقها وتطبيقها.

## رابعاً: هيكل السلطة:

يؤثر حجم المشروع ، ونوع ملكيته . ودرجة إحساسه بالمسؤولية الإجتماعية في هيكل السلطة به، وبالتالي يتنوع هيكل السلطة بتنوع تلك العوامل، والمعرفة بطبيعة هيكل السلطة على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لرجل التسويق الدولي لأن الهيكل يحدد نقط التأثير ومراكز القوى في التنظيم، وبالتالي يحدد لرجل التسويق من أين يبدأ إذا أراد البيع للمشروع.

وهناك على وجه العموم ثلاثة نقاط أساسية لهيكل السلطة:

### ١ - مركز السلطة:

تتركز سلطة القرارات في هيئة الادارة العليا في حالات كثيرة وبالأخص في ظل الملكية العائلية، وفي المشروعات الصغيرة التي يكون مثل هذا التركيز ممكناً فيها. هذا ولا يخلو الأمر من مؤثرات تاريخية إلى حد ما، وعموماً نجد في الدول الأوروبية ميلاً إلى تركيز السلطة في يد قلة بقمة التنظيم وتشير الدراسات إلى أن هناك ميلاً لدى الرؤساء في كثير من الدول للتشكك في قدرات مرؤوسيهم، وبالتالي يكون هناك ميل أكبر لعدم تفويض السلطة.

ومن الملاحظ أن الدول النامية أو التي تحاول الإسراع بتطبيق برامج ضخمة للتصنيع تعاني إلى حد ما من نقص الكفايات الإدارية، وبالتالي لاتوجد عادة مستويات متتالية عديدة من الكفايات الإدارية في التنظيم، معنى ذلك أن القرارات تميل إلى التركيز عند القمة، ومما يساعد على هذا الاتجاه في بعض تلك الدول أن التنمية فيها تكون إثر انقلاب أو ثورة أو سيطرة رجال الجيش على الحكم، وهذا كله يخلق جواً من الصرامة العقاب، وبالتالي ميلاً إلى التهرب من المسؤولية وبالتالي دفعاً للقرارات إلى قمة التنظيم كلما أمكن ذلك من جانب من هو أدنى، وعدم ترحيب بدفعها إلى أسفل من جانب من هو أعلى لأنه رغم تفويضة للسلطة سيظل مسئولاً.



## ٢- لا مركزية السلطة،

فى ظل هذا النمط تعطى المستويات الإدارية المتتالية الحق فى إتخاذ بعض القرارات، أى تكون هناك مشاركة إيجابية من جانب الإدارة الوسطى والذنىافى صنع القرارات، وتكون الجهة التى تتخذ القرار هى أقرب الجهات إلى موقع التنفيذ كلما كان ذلك ممكناً.

مثل هذا النمط الهيكلى لتوزيع السلطة له مزايا وله أيضاً عيوبه، وإن كان هناك إتجاه متزايد يؤيده، وذلك بالنظر إلى تزايد حجم المشروعات مما يجعل مركزية السلطة حلاً غير عملى وغير ممكن فى بعض الأحيان، وكذلك بالنظر إلى غلبة المفاهيم الحديثة للإدارة التى ترمى إلى عدم شغل المستويات العليا للإدارة بتفاصيل العمل اليومى كى تتفرغ للمشكلات الأكثر تعقيداً، وبالنظر أيضاً إلى نمو طبقة المديرين المحترفين فى مختلف المشروعات والدول.

## ٣- الإدارة الجماعية،

لما كانت الثقافات والديانات السائدة فى منطقة الشرق الأقصى تميل إلى تأكيد أهمية الأنسجام والنماذج بين الأفراد. لم يكن غريباً أن يسود فى تلك المنطقة الأسلوب الجماعى فى صنع القرارات، وتجد أنه على الرغم من طبيعة المجتمع اليابانى الذى يؤكد الرتب والتسلسل الهرمى، نجد هناك تأكيداً على جماعية إتخاذ القرارات، ولكن على مستوى الإدارة العليا. وفى بعض المجتمعات الأخرى نجد أن الميل لجماعية القرار نابع من خوف كل فرد من المسئولية وحده.

بديهى بعد استعراض هذه الأنماط الثلاثة للسلطة أن مهمة رجل البيع فى الأسواق الأجنبية يجب أن تصاغ فى ضوء أسلوب اتخاذ القرارات فى مؤسسة المشتري فإذا كان أسلوب القرار جماعيا تعين على رجل البيع إقناع ليس مديراً واحداً، وإنما كل المديرين المشاركين فى اتخاذ قرار الشراء.

### الجوانب الشخصية فى الإدارة:

إن التعليم والتدريب اللذين تلقاهما المدير - أى بيئته الثقافية - يؤثران فى نظرتة الشخصية للحياة وفى أسلوب ممارسته العمل التجارى، والمجتمع ككل يحدد الهوية والمركز الاجتماعيين للإدارة، فى حين تحدد الخلفية الثقافية بشكل جزئى نمط التطلعات والأهداف لدى رجل الأعمال. وكل هذه المؤثرات ترتبط بالتأكيد بنظرة المدير إلى الابتكارات، والسلع الجديدة، والتعامل مع الأجانب، ويمدى تقبله لذلك كله.

### أولاً، الخلفية الشخصية:

يخضع كل مدير لسلطان ثقافته ومعتقداته الدينية، وكذلك تخضع أهدافه وتطلعاته لتأثير التعليم والتدريب، فإذا كان هذا المدير هو العميل عندما نقوم بالتسويق دولياً على رجال البيع أن يفهموا ذلك، فمن المؤكد أن نظرة المدير المالك الذى ورث منشأته من أسلافه ستختلف عن نظرة رجل الأعمال العصامى الذى بنى نفسه بنفسه، وإذا كان هناك من المديرين من تعلم الإدارة بالممارسة وتنحصر تجاربه وخبراته فى الصناعة التى يعمل فيها، فهناك مديرون آخرون تلقوا تدريباً فى الإدارة، ولا تنحصر مهارتهم على صناعة واحدة، ونظرة كل فريق وأسلوبه فى العمل تختلف بالتأكيد عن الآخر.

## ثانياً، مركز المهنة،

لقد أثير الغبار حول الإشتغال بالأعمال التجارية في كل المجتمعات تقريباً، وانكرت بعض المجتمعات على تلك المهنة أى مركز أو هبة اجتماعية ومع ذلك فقد أرغم التطور أغلب المجتمعات على احترام المهنة، والإعتراف بأهمية الأعمال التجارية، على أن هناك بصرف النظر عن ذلك إختلافات هامة في نظرة رجال الأعمال إلى مراكزهم الإجتماعية بين الدول المختلفة.

من المشاهد في اليابان مثلاً أن الاهتمام بالمركز الإجتماعى يكون من زاوية التعرف على المركز الإجتماعى الآخرين، حتى يتيسر للمرء أن يؤدي لهم الاحترام الواجب، ومن المشاهد في بلدان أخرى أن الأفراد قد يفضلون المركز الإجتماعى الأقل لأسباب مختلفة، فقد يفضل العمال العمل كعمال وياجور منخفضة، على أن تتم ترقيةهم إلى ملاحظين فينفصلون عاطفياً عن الجماعة، ويفقدون المركز المضمون من أجل مركز غير مضمون.

وفي حين أن أوروبا كانت في الماضي تقلل من شأن المشتغلين بالتجارة والصناعة نجدها قد تحولت بعد الرخاء الاقتصادى الذى كان هؤلاء أول من ساهم في صنعه إلى احترام أكبر للمهنة، ونفس الشيء في أمريكا. أما في الدول الأقل تقدماً فطبيعى أن النظرة الجديدة لم تكسب بعد الغلبة الكاملة على النظرة القديمة.

## ثالثاً، الأهداف والتطلعات،

من المتوقع أن لأهداف المدير وتطلعاته الشخصية تأثير غير يسير على أهداف وسياسات الشركة. ولذا يتعين على رجل التسويق الدولي أن يولى أهداف رجال الأعمال الأجانب الشخصية وتطلعاتهم إهتماماً فائقاً. ولما كان هذا الجانب في الشخصية يختلف كثيراً من فرد لآخر، كان من الصعب التعميم بشأن المديرين في بلد معين، ومع

ذلك يمكن أن نحدد الأنماط العامة السائدة في ذلك البلد، وخاصة وأن تلك الأنماط تتأثر ولو جزئياً بالتراث الإجتماعى القومى.

وبالإضافة إلى تأثير التراث الإجتماعى فى أهداف الفرد، فإن تلك الأهداف تتأثر بحجم ممتلكاته، ومركزه فى الهيكل الإدارى، وهيكـل التنظيم الذى يعمل فيه، وفيما يلى نتناول بالتحليل بعض الجوانب الهامة فى حياة الأفراد.

#### ١ - الأمان والحركة،

ترتبط إعتبارات الشعور بالأمان والشعور بحرية الحركة من عمل لآخر بالدوافع الأساسية للإنسان، وبالتالي فلها آثار اجتماعية واقتصادية هامة. يختلف مفهوم الأمان من شخص لآخر، فهو بالنسبة لشخص مرتب عال وكفاءة تضمن التنقل عند اللزوم من عمل لآخر، وبالنسبة لآخر ضمان استمرار الوظيفة مع نفس الشركة أو الهيئة مدى الحياة، وبالنسبة لثالث معاش مضمون وتقاعد مريح.

ومن نماذج التفاوت أن المصرى إذ يعين فى شركة أو هيئة معينة يتوقع أن يمضى فيها بقية أو أغلب عمره، ما لم تطرأ ظروف غير عادية تؤدى إلى انتقاله إلى مكان آخر، فى حين أن الأمريكى مثلاً يتوقع الانتقال باستمرار من تنظيم لآخر بحثاً عن فرص أفضل للعمل، خاصة وأنه لايمانع كثيراً كالمصرى فى الانتقال من مدينة لأخرى. وفى أوربا نجد أن الشركات الإيطالية والفرنسية تضع فى إعتبارها ضمان مستقبل موظفيها بقية أعمارهم، وهذا هو مفهوم الأمان هناك.

ماهو معنى ذلك بالنسبة لرجل التسويق الدولى ؟ معناه أن العميل الذى يريد أن يؤمن مستقبـله ويتوقع أن يقضى بقية حياته فى نفس الشركة هذا العميل لن يكون متحمساً للابتكارات الجديدة أو للسلع التى تتضمن تغييراً كبيراً عن المألوف لأن ذلك فيه تهديد لأمنه، إنه لا يريد أن يعرض نفسه لغضب الشركة، إن قبول الابتكار الجديد

لن يعود عليه بالكثير من النفع إذا أصاب، ولكنه سيعود عليه بالكثير من الأضرار إذا أخطأ. كل ذلك يجب أن يعيه ويفهمه رجل التسويق جيداً.

## ٢- الحياة الشخصية:

يعتبر الكثير من الأفراد الحياة الشخصية الطيبة تأتي في المقام الأول كهدف قبل تحقيق الربح أو الأمان أو أى شئ آخر، بل إن بعض الثقافات كانت تعد العمل شيئاً غير مرغوب لأنه يعوق بحث الإنسان عن السعادة.

هذا ومن المتوقع أن تكون أهداف المشروع العائلى لاتختلف كثيراً عن أهداف ملاكه، وأهداف الملاك قد لاتركز على الثروة بالذات أى تحقيق الربح وإنما كثيراً ماتركز على حفظ سمعة العائلة، وكرامتها، والحفاظ على بقاء اسمها ورايتها مرفوعين، وتوفير حياة هادئة ومريحة - وليس بالضرورة مترفة - لأفراد الأسرة، وتوفير فرص عمل محترمة لهم.

## ٣- الانتماء الإجتماعى:

تولى غالبية الناس مسألة تقبل المجتمع والجماعة لهم اهتماماً كبيراً، وهذا امر طبيعى، فالفرد حيوان اجتماعى بطبعه، وهو يحب الشعور بأنه مقبول - أو غير منبوذ- إجتماعياً، وذلك يمثل هدفاً فى حد ذاته قد يؤثر على نوعية السلوك، ونوعية ردود الفعل أمام رجل التسويق الدولى.

إن المستهلك فى المستوى الأخير إذا قدمت له سلع أجنبية لن يقبل عليها إذا شعر بأن استهلاكها يهدد تقبل المجتمع له. ورجل الأعمال فى قراراته يخضع لنفس المؤثرات، وهو مايجب أن نتنبه له عند التسويق فى الخارج.

#### ٤ - الترقية:

ارتبطت فرص الترقية بدرجات القرابة ونسب الملكية في الكثير من بلدان العالم إبان نموها، وإن كانت الدول المتقدمة قد أثبتت أن التقدم مرتبط بفتح الفرص أمام الكفاءات، وشعور الفرد بأن فرص التقدم في عمله مفتوحة تعطيه نوعاً من الحماس لا يمكن تواجده لدى الشخص الذي يجد نفسه متجمداً ولا أمل له في التحرك. وهذا له تأثيره في نوع السلوك وردود الفعل التي نتوقعها من المدير الأجنبي في الشركة الأجنبية التي تهدف إلى البيع لها، ولا يخفى على القارئ مدى ارتباط سلوك الموظف بمعايير الترقية في التنظيم الذي ينتمى إليه.

#### أساليب التعامل التجاري

##### أولاً: مستوى الاتصال

إذا أرادت الشركة المصرية أن تباع بعض إنتاجها في الخارج، فكثيراً ما يقع الاختيار على رئيس مجلس الإدارة أو شخص يقاربه مركزاً ليسافر إلى الخارج بهدف إجراء الاتصالات، وكثيراً ما يفاجأ الرئيس أن الطرف الآخر في الاتصالات أقل كثيراً من مستوى رئيس الشركة. والسبب يرجع إلى هيكل السلطة. فكلما كان هناك تفويض كلما انخفض مستوى الاتصال، والعكس صحيح.

ويصرف النظر عن أفضلية هذا الأسلوب أو ذاك، يجب على رجل التسويق الدولي أن يدرك المستوى الذي يجب أن يتم الاتصال عنده، ولا يفترض دائماً أن النمط السائد في كل بلد أجنبي.

كذلك يجب على رجل التسويق عدم الإنخداع بمظاهر الأمور، فهناك ميل قوى لدى أعضاء الإدارة الدنيا والوسطى في بعض البلدان إلى تعظيم وتضخيم أهميتهم

فى التنظيم عن طريق الإيحاء إلى الناس بأنهم يشاركون فى اتخاذ القرارات حتى ولو لم يكن لهم هذا الحق وما لم يكتشف رجل البيع ذلك، فإنه قد يضيع وقته دون جدوى فى إقناع من لا يملك التصرف بالشراء.

أضف إلى ذلك الحالات الأخرى التى يمارس فيها الأسلوب الجماعى فى اتخاذ القرارات والتى سبقت لنا الإشارة إليها، وتلك الحالات تستدعى العمل فى إقناع كل الأطراف المعنية بالشراء، ولا فشلنا فى الحصول على أمر الشراء.

### ثانياً: الرسمية والسرية

تختلف درجة الرسمية فى التخاطب وسرية البت فى الأمور باختلاف الثقافات حيث نجد رجال الأعمال فى الولايات المتحدة يميلون إلى رفع الكلفة مع الآخرين بسرعة، ويحاولون دائماً البت فى الأمور بسرعة أيضاً، فعدم الرسمية والتسرع خاصيتان مميزتان للمعاملات الأمريكية. وذلك الحال مختلف كثيراً عن الحال فى كثير من البلدان العربية أو عن بلدان أمريكا اللاتينية فإذا انتقلنا إلى أوروبا وجدنا صبراً وأناة فى المعاملات، أما فى اليابان فالأدب والتأنى فى المعاملات لا يقارن، هذا ونجد فى بعض البلاد أن تباطؤ الموظف فى البت فى الأمور أحد الأساليب المعروفة لإضفاء الأهمية على عمله، فلو أنجز العمل بسرعة خيل إليه أن الناس لن تقدر أهميته ولذا يتباطأ حتى يبدو الأمر هاماً ومعتداً.

### ثالثاً: القيم

تشير مسألة الخطأ والصواب تعقيدات جملة أمام رجل التسويق الدولى، فمفاهيم الخطأ والصواب نسبية إلى حد تفاوتها بحدة داخل الدولة الواحدة، وبالتالي فمدى تفاوتها فى التسويق الدولى أكبر بكثير. وإذا كانت الهدايا التجارية مقبولة فى دولة نجدها جريمة فى أخرى، ثم نعود فنجد أسلوباً متوقعاً فى الثالثة، بدونها تتضاءل الفرص أمام رجل البيع.

## رابعاً: موضوع المفاوضة

إن العناصر الأساسية التي تكون محل مفاوضة لا تختلف من بلد لآخر وهي المنتج، السعر وشروط البيع والخدمات والعلاقة بين البائع والمشتري. إلا أن الذي يختلف هو ترتيب تلك العناصر، والأهمية النسبية لكل عنصر.

إن التقاليد التجارية وأساليب المعاملات داخل كل دولة تختلف بحدة عبر الحدود السياسية، تختلف إلى حد أن أي محاولة للتعميم تكون عرضة للخطأ، وتختلف داخل الدولة الواحدة بحيث تجعل التعميم عن الدولة الواحدة أيضاً أكثر عرضة للخطأ منه للصواب، وربما كان التعميم الأصوب والأسلم هو أن على رجل التسويق الذي يبيع في الأسواق الأجنبية، عليه أن يكون حساساً للإختلاف في الثقافات وبالتالي في أساليب التعامل وعليه أن يقدر حجم الإختلاف ويدرك تأثيره في عمله ويتكيف معه.



## الفصل السادس

### المدخل الاجتماعي في مقارنة نظم التسويق

#### مقدمة:

إنصب اهتمامنا في الفصلين الرابع والخامس على بيان العلاقة الثقافية بين الثقافة والتسويق، وإبراز مدى تأثير الاختلافات الثقافية على نوع من الأساليب والسياسات والفلسفات التي تعتنقها الإدارة وتطبقها في مجتمع معين.

ولما كان التسويق عملية اجتماعية، كان التفسير الاجتماعي لظواهر التسويق هو التفسير الذي يكشف الأبعاد والأعماق الحقيقية لتلك الظواهر، ولقد كان الرابط بين المقارنة الثقافية والمقارنة التسويقية في الفصلين السابقين محاولة لتوضيح العلاقة العضوية بين البيئة الثقافية وبين النظام التسويقي، ورجل التسويق الناجح هو الذي يستطيع المقارنة الواعية بين النظم والبيئات، وسوف يحاول هذا الفصل تقديم إطار لإجراء هذه المقارنة وذلك بعد إيضاح أهمية الدراسة المقارنة.

#### أهمية الدراسة المقارنة:

تفرض احتياجات التسويق الدولي على رجل التسويق، أن تكون لديه القدرة على النظرة الواسعة الشاملة إلى الأمور، فالأسواق التي يسعى إلى غزوها، أو إلى الشراء منها، تنتشر في أرجاء العالم المختلفة، والقرارات التي يتخذها في اختياره بين بدائل التصرف، تتميز باتساع دائرة العوامل والقوى التي تؤثر فيها والتي يجب بالتالي أخذها في الحسبان عند الإقدام على أي تصرف أو سلوك. ومما يزيد تلك القرارات تعقيداً تباين خصائص البيئات الخارجية التي يتعامل معها، وحتمية التغير السريع فيها، وهذا يعني أن على رجل التسويق تطوير وتنمية معرفته بتلك الخصائص المتباينة، وملاحقة التغيرات فيها.

إن عليه بالضرورة تنمية قدرته على التكيف مع أى ظروف غريبة عليه فى أدائه لعمله، وعليه التعود على مواجهة الأمور التى قد تبدو له غير عادية، أو غير طبيعية، أو غير متوقعة، فهو سيتعامل مع شعوب خارج محيطه الحضارى والقومى، لها بالتاكيد دوافع وآمال وعادات وأنماط سلوكية تختلف عن تلك السائدة بين أفراد شعبه محلياً، وستختلف بالضرورة ردود فعلها على ما يقدمه من منتجات، وما يطبقه من سياسات، وما يستخدمه من أساليب.

إننا نواجه فى التسويق الدولي ضرورة الاحتكاك بحضارات وثقافات ومجتمعات ونظم تختلف عن تلك التى نواجهها فى السوق المحلى، أكثر مما تتشابه معها، وعلى أن نطور ونكيف أساليبنا ومنتجاتنا بما يتلاءم وتلك البيئات الأجنبية. إن السوق كمؤسسة اجتماعية Social Institution قد يخدم أيضاً أغراض التبادل فى المرتبة الأولى بجمهورية مصر العربية، ولكنه قد يخدم أيضاً أهدافاً اجتماعية لا تقل أهمية عن أهداف التبادل فى بعض المجتمعات الأخرى فى أفريقيا، والرسالة الإعلامية التى قد تنجح نجاحاً كبيراً فى تنمية الطلب بالسويد قد تفشل فشلاً ذريعاً إذا استخدمت فى الجزيرة العربية، ومتاجر خدمة النفس الكبيرة التى نشاهدها فى الولايات المتحدة مثلاً قد لا نجد لها نظيراً فى السودان، وإن وجدت فلن تكون على نفس النمط، ولن تخدم نفس الأغراض، ولن تعرض نفس تشكيلة السلع، ولن تجنى منها نفس الوفورات، وإن فعلت فلن يكون ذلك بنفس الطريقة أو بنفس الدرجة.

من هنا جاءت أهمية الدراسة المقارنة لنظم التسويق كسلاح لاغنى عنه لكل مهتم بالتسويق الدولي، حتى ندرك أوجه الشبه وأوجه الاختلاف، وتكيف السياسات والخطط وأساليب التنفيذ مع احتياجات وظروف كل سوق.

## إطار الدراسة المقارنة:

يتطلب التحليل المقارن لنظم التسويق دراسة أوجه الشبه والاختلاف بين الأمم، مع التسليم بأن أوجه الاختلاف لا تقل أهمية عن أوجه الشبه، على الرغم من أن العرف قد جرى على التفاضل عن هذه الحقيقة، حيث مال الباحثون دائماً إلى اعتبار الاختلافات مجرد (انحرافات Deviation) جزئية عن المبادئ العامة التي تنطبق في كل ظرف، وفي كل وقت، وفي كل مكان. وفي ذلك بالتأكيد إقلال بدون مبرر من أهمية تلك الاختلافات، وأهمية التعرف عليها والتوصل إلى مسبباتها، وردها إلى جذورها الاجتماعية والاقتصادية، كمقدمة لتكييف سلوكنا بما يتلاءم معها.

كذلك يتطلب التحليل المقارن أن نتجنب قدر استطاعتنا الإغراء بأن ندمج من يختلف عنا بأنه بالضرورة أسوأ منا. إن الخطأ الأكبر الذي يمكن أن نقع فيه هو افتراض أن نظاماً نجح في بلد ما، لابد وأن ينجح في بلد آخر، ورغم أن التسويق كنظام اجتماعي، وعملية اجتماعية، قد نما وتطور أولاً في الولايات المتحدة الأمريكية، فهذا لا يعني أن النموذج الأمريكي هو بالضرورة أفضل من غيره، إن النموذج الأمريكي قد لا يزيد من ملاءمته للبيئة الأمريكية، عن ملاءمة النماذج الأخرى، كل البيئة التي يوجد فيها. ولعل القصور الذي تعانيه جهود الدول المتقدمة في تنمية الدول المتخلفة، مرده في كثير من الأحيان إلى أن خبراء تلك الدول يعجزون في الغالب عن أخذ طبيعة البيئة المحلية في حساباتهم بالدرجة الكافية، وكثيراً ما يقدمون حلولاً غريبة مثلاً لمشكلات دول لا تشبه مجتمعات الغرب: إن ميكنة Mechanization قطاع الزراعة مثلاً قد يحل مشكلة نقص الإنتاج في الولايات المتحدة، ولكنه قد لا يكون الحل السليم لنفس المشكلة في الهند أو باكستان، والسبب هو أنك تقدم حلاً أمريكياً لمشكلة غير أمريكية. خلاصة القول إذن أن التحليل المقارن يستدعي من الباحث أن

يكون موضوعياً وألا يتسرع في افتراض أن الاختلافات يجب أن تفسر على أنها أسوأ أو أفضل. وليس التحليل المقارن لنظم التسويق، مجرد توصيف لنظام التسويق في بلد ما، ثم توصيفة في أخرى، وهكذا. صحيح أن رجل التسويق يهمل أن يعرف كيف يقوم المستهلكون بالشراء وعاداتهم فيه، وأن يعرف كيف يتم توزيع المنتجات، إلا أن ذلك في حد ذاته ليس كافياً، فنحن بحاجة إلى التعميم. إن أهمية الدراسة المقارنة تكمن في إتاحة الفرصة لتفسير الظواهر، واكتشاف العلاقة بينها وبين ما يحيط بها والتوصل إلى تعميمات بشأنها.

يجب إذن تفسير نظم التسويق السائدة في بلد ما، في ضوء الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة في ذلك البلد، حيث يتعذر بدون إجراء هذا الربط تقييم هذه النظم، لأن التسويق هو نشاط أو أداة لإشباع الغايات الاجتماعية، ولقد استخدمت المجتمعات المختلفة على مر الزمان نظماً وأدوات خاصة بها لإشباع الحاجات الاستهلاكية، ولقد سميت هذه النظم والأدوات - أياً كان شكلها - (اقتصاد) المجتمع وبالتالي فإن المظاهر البيولوجية والفكرية والاجتماعية والبيئة وغيرها في المجتمع قد مارست بالضرورة تأثيرها في تصميم وتشغيل (الاقتصاد) لإشباع الغايات الاجتماعية، وحددت أنماط الأسواق والتسويق، ومن هنا تظهر أهمية تطبيق النظرة الاجتماعية في التحليل المقارن.

ولتفسير ما نقصده بالنظرة الاجتماعية في التحليل، سنتبنى هنا الإطار الذي اقترحه روبرت بارتلز<sup>(١)</sup> لإجراء الدراسة المقارنة لنظم التسويق ونورد تفاصيله أدناه مع بعض التصرف.

---

(1) Robert Bartels (Ed), Comparative Marketing, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1963, Pp. 299-308.

## إطار المقارنة كما اقترحه بارتلز:

### مقدمة:

يبدأ التحليل المقارن بتوصيف مختصر للتسويق في الدولة، وحيث أن هذا الجزء ستتبعه عدة أجزاء مخصصة بصفة رئيسية للعوامل الاجتماعية والاقتصادية، يجب أن نتجنب في هذه المقدمة الإيحاء بأن البحث قاصر على التحليل الاجتماعي. ويجب أن تشير المقدمة أيضاً إلى المشكلات التسويقية الرئيسية، والتي سنحاول إيجاد الحل لها من خلال تفسير الظروف والملابسات الاجتماعية في الدولة.

ويمكن أن تتكون هذه المقدمة من توصيف شامل عام للتسويق في الدولة، والدور الذي يلعبه فيها ومرحلة التقدم التي وصل إليها، والمشكلات التسويقية الرئيسية، وماشابه ذلك أي أنها مجرد مقدمة.

### الدولة:

يجب إعطاء وصف مختصر للدولة في أبعاد المكان والزمان والمجتمع الدولي. وقد يشمل هذا الجزء معلومات عن حجم الدولة، وموقعها، وخصائصها الطبيعية، ومواردها الطبيعية، وجنس شعبها، وسيادتها، وعمرها، والملامح المميزة لها.

### المجتمع:

يعدنا التحليل التفصيلي للمجتمع أساساً يمكن في ضوئه تفسير التسويق كظاهرة اجتماعية - كنوع من السلوك الاجتماعي في إطار المؤسسة الاقتصادية. من الواجب أن نميز هنا مثلاً ما إذا كان المجتمع تسوده الروح الدينية أو الروح التجارية أو الروح العسكرية، أو غير ذلك، فذلك سينير الطريق أمامنا لتحديد طبيعة الحاجات والمتطلبات الأساسية لأفراد المجتمع، والمحدد الأساسي لفلسفاتهم.

يجب أيضاً أن تحدد الملامح المميزة للمؤسسات الاجتماعية الرئيسية:

١- العائلة: وحدة العائلة، ومدى التضامن بين أفرادها، ومدى الاعتماد المتبادل بينهم، وحجم العائلة ومعدل نموها، ودرجة الإخصاب فيها، والتوزيع على الأعمار، والروابط بين الأفراد ودرجة التشابه في مراميهم الاقتصادية.

٢- الدين: المعتقدات الدينية الأساسية، المفاهيم السائدة عن الله وعلاقة الإنسان بالله، الرهبانية والتصوف، التقويم الديني، المحظور والمسموح في أنواع الاستهلاك، مدى ونوع تأثير الدين على الأفق العقلي، والطموح والقيم.

٣- التعليم: نسبة التعليم والامية، البرامج والتسهيلات التعليمية المتاحة، مستوى الإنجازات في حقل التربية والتعليم، تكنولوجيا التعليم، التجاري، التعليم في مجال التسويق.

٤- الحكومة: شكل الحكومة، العلاقة بين الحكومة والمشروعات التجارية، وسائل ودرجة التخطيط الاقتصادي الحكومي، مدى اشتغال الحكومة بالأعمال التجارية، القوانين والقرارات المنظمة للتسويق، ميول الحكومة بالأعمال التجارية، القوانين والقرارات المنظمة للتسويق، ميول الحكومة تجاه العدالة، المنافسة، إلخ.

٥- الجيش: مطالب القوات المسلحة ومدى استحوادها على الموارد الاقتصادية، الالتزامات العسكرية المؤثرة في العلاقات الدولية في ميزان التجارة والمدفوعات، وسائل توزيع المنتجات خلال قنوات التنظيم العسكري.

٦- وقت الفراغ: مدى الرغبة في التمتع بوقت الفراغ كبديل للعمل، ومقارنته بالبطالة، كمية وقت الفراغ، الهوايات الممارسة في وقت الفراغ، أنماط السلوك في وقت الفراغ للجماعات وللأفراد، آثار أنشطة وقت الفراغ.

ويستهدف هذا الجزء من التحليل بيان الوسائل التي يتم بها إشباع حاجات ومطالب المجتمع الأساسية، وهذه المطالب غير مادية في أغلبها، لأن المطالب المادية يتم إشباعها تقريباً بواسطة الاقتصاد. وتجب ملاحظة أن الوظائف التي تؤديها عموماً مؤسسة اجتماعية معينة، قد تنتقل مسئوليتها إلى مؤسسة اجتماعية أخرى، ويتوقف هذا على مدى فاعلية المؤسسة في تحقيق الغرض منها أي في أداء وظائفها. ولذلك آثار بعيدة المدى على التسويق.

### الاقتصاد،

حيث أن الاقتصاد هو المؤسسة الاجتماعية - أو مجموعة أو نظام العلاقات - التي تهم رجل التسويق في المقام الأول، فقد فصل على حدة لإعطائه الاهتمام الواجب، ولدراسته بالتفصيل. إن الاقتصاد - أي كان شكله - هو الوسيلة التي بها يتم إشباع الحاجات المادية في المجتمع، وهو يتضمن إنتاج وتوزيع السلع، وهو على ذلك أداة هامة في رفع مستوى المعيشة، وتحقيق الأمان، واكتساب المهابة في المجتمع الدولي.

ولما كانت النظم الاقتصادية تقريباً - حتى البدائي منها - تقوم على الأسواق، فيمكن التسليم بتواجد هذه الخاصية دائماً، على أنه من الواجب التنبيه إلى أن نظام السوق الحر ليس سوى واحد فقط من نظم الاقتصاد، وإلى أن هناك أنواعاً متعددة من نظم الاقتصاد القائمة على الأسواق. ويجب تحديد ما إذا كان الاقتصاد يقوم على التبادل، وتحديد درجة الاكتفاء الذاتي به أو درجة اعتماده على الدول الأخرى في الحصول على مستلزماته الأساسية.

كذلك يتعين تحديد أشكال الإنتاج، وبيان ما إذا كانت زراعية، يدوية، أو صناعية وتحديد مدى الخدمات - بما فيها الخدمات التسويقية - كجزء من الإنتاج القومي، وتحديد درجة التقدم التكنولوجي في العلوم والفنون، وفي النظرية والتطبيق،

وتحديد مستوى العمالة وتوزيع الثروة والدخل القومي، وحجم الأعمال التجارية، وموازن المدفوعات والتجارة، وبرنامج التنمية الصناعية الجارى تطبيقه.

### السوق:

على الرغم من أن السوق يضم البائعين والمشتريين على السواء، فيمكن النظر إليه على أنه المجتمع في دور المستهلكين أو المشتريين أو المستخدمين للسلع التي أنتجها الاقتصاد، إن هدف النشاط الاجتماعي الذي يعد التسويق جزءاً منه إشباع حاجات المستهلك، وبالتالي فإن التعرف على ظروف السوق أمر ضروري لفهم ميكانيكية السوق القائم والمحتمل.

ويمكن توصيف السوق مادياً بتحديد عدد المستهلكين، قوتهم الشرائية، مواطنهم، عاداتهم الشرائية والتعاملية، إلخ . ويمكن توصيفه فكرياً بتحديد طبيعة العمليات التبادلية التي تتم فيه. لقد افترضت النظرية التقليدية لسلوك السوق شروطاً معينة للعرض والطلب تؤدي إلى عمليات التبادل في اقتصاد يقوم على نظام السوق، على أن تلك الافتراضات لا تتمشى دائماً مع الواقع. ولما كان عمل التسويق هو إتمام التبادل في ظل الظروف القائمة، وجب أن يشمل توصيف السوق تحديداً لكل الأمور التي تفصل للعرض عن الطلب، والمستهلكين عن المنتجين، وكذلك بياناً لكيفية تحول حاجات المجتمع غير المشبعة إلى توقعات تؤدي العلاقات الاجتماعية إلى إشباعها. إن أنواع الانفصال التالية في السوق، هي التي تحدد مهمة التسويق والوظائف التي عليه تأديتها ويجب بالتالي أن يشمل عليها التحليل المقارن:

- ١ - الانفصال الوظيفي: مجرد إنقسام الأفراد إلى مستهلكين ومنتجين يحتم توفير مكان للالتقاء تتم فيه عمليات التبادل، ونجد أن المجتمع المكتفى ذاتياً بدرجة كبيرة - كالمجتمع الزراعي - لا يحتاج للكثير من المتاجر، بينما أن مجتمعاً يسوده



التخصص الدقيق سيحتاج إلى العديد من منشآت التجارة كذلك ينفصل المستهلكون عن المنتجين وظيفياً بسبب وجود العملاء والوسيطيين أو الوسطاء الموزعين.

٢ - الانفصال لعدم توافر المعلومات: إن الإفتقار إلى المعلومات لدى المشتري والبائع فيما يتعلق بالمنتجات وظروف السوق، يخلق الحاجة إلى جهود البيع والإعلان، وإلى نشاط الشراء، وإلى تمييز المنتجات وإلى بحوث السوق.

٣ - الانفصال المكاني: إن المسافة التي تفصل بين المنتجين والمستهلكين تحتم نقل السلع.

٤ - الانفصال الزمني: إن التفاوت بين الوقت الذي تنتج فيه السلعة والوقت الذي يرغب المستهلكون شراءها أو استهلاكها فيه، يخلق الحاجة إلى تخزينها كذلك فإن موسمية الإنتاج والاستهلاك، ومدى توافر تسهيلات التخزين أمران يجب أن يشملهما توصيفنا للسوق.

٥ - الانفصال التمويلي: الحاجة إلى تمويل السوق النهائي أو الصناعي أو التوزيعي سواء من جانب الطرف المشتري أو الطرف البائع يخلق وظائف يتعين أداؤها في التسويق.

### التسويق:

إن أهم جزء في التحليل المقارن هو بيان الطريقة التي يتم بها التسويق، أو التي يجب أن يتم بها، في ظل الظروف القائمة، على أنه لا يكفي في هذا الصدد أن تقتصر على وصف طريقة أداء المنشآت التسويقية لوظائفها في توزيع السلع فذلك يعنى أننا نظرنا إلى التسويق، ليس باعتباره عملية اجتماعية، وإنما على أنه عملية

تجارية أو اقتصادية بحتة، في حين أن الهدف من التحليل الاجتماعي هو تفسير التسويق في ضوء الظروف الاجتماعية، أي بيان الحاجات الاجتماعية التي يتوقع من العملية (التسويق) إشباعها.

يجب النظر إلى التسويق على أنه تصرفات وتفاعل الأفراد واحتكاكهم في عملية تستهدف إشباع الحاجات، فالتسويق ليس أكثر ولا هو أقل مما يفعله الناس وبالتالي يجب تحليل سلوك الأفراد في حل أنواع الانفصال المختلفة بمنطق مفهوم السلوك الاجتماعي، أي سلوك الناس كأفراد في جماعات، أو في أدوار محددة لهم، في البحث عن إشباع لما يطلبونه، ووفاء لالتزاماتهم قبل غيرهم من الأفراد في المراكز الأخرى.

وقد يبدأ تحليل التسويق بتحديد الطريقة التي يتم بها تقسيم مهام التوزيع على الأطراف المتعددة:

- ١- منشآت حكومية أو قطاع عام ومنشآت قطاع خاص.
- ٢- منشآت تهدف إلى الربح وأخرى خاصة لا تهدف إلى الربح (كالتعاونيات).
- ٣- المنتجون والموزعون.
- ٤- منشآت الاتجار بالجملة ومنشآت الاتجار بالتجزئة.
- ٥- المنشآت التجارية والمستهلكون.

وسوف يوضح هذا مدى سيطرة الحكومة والاقتصاد على التوزيع، ومدى التخصص الاقتصادي الذي يميز التسويق.

تختلف وظائف التسويق باختلاف الأسواق، أي باختلاف الظروف السائدة في الأسواق وخاصة مدى ونوع الانفصال الموجود في السوق. وعليه:

- ١- الانفصال الوظيفي يؤدي إلى نشأة المتاجر والاتجار.
- ٢- الانفصال لعدم توافر المعلومات يؤدي إلى خلق الحاجة للشراء والبيع والإعلان والترتيب والتنشيط والتمييز وبحوث السوق.
- ٣- الانفصال المكاني يؤدي إلى نشاط النقل.
- ٤- الانفصال الزمني يؤدي إلى نشاط التخزين.
- ٥- الانفصال التمويلي يؤدي إلى نشأة وظيفة التمويل والائتمان.

ثم نتحدث بعد ذلك عن هيكل التسويق والعلاقات المتبادلة والتفاعل في التسويق.

#### أولاً - هيكل التسويق Marketing Structure

يحدث السلوك الاجتماعي الموجه نحو إشباع الحاجات الاقتصادية عموماً في شكل المنشآت التسويقية المنظمة، وماتلك المنشآت إلا تجميعاً لوحدات اقتصادية كالعامل ورأس المال والتسهيلات إلخ مع مجموعة من العوامل في إدارة التسويق، تسمى أحياناً المزيج التسويقي marketing mix وتشمل هذه المنشآت التسويقية مجموعة من التنظيمات تسمى هيكل التسويق. والطبيعة الأساسية لهذه المنشآت أنها اقتصادية، ولكنها في نفس الوقت إجتماعية.

ويمكن توصيف مكونات هيكل التسويق، كتعبير عن مفاهيم الإدارة في أحسن طريقة لإنجاز العمل التسويقي في ظل الظروف القائمة، وتفسيره على النحو التالي:

#### ١ - التسويق المباشر Direct Marketing

١/١ مدى انتشاره.

٢/١ الظروف التى يستخدم فيها على نطاق أوسع - سلع إستهلاكية، سلع إنتاج.

٢ - نظام البيع بالتجزئة Retailing System

١/٢ النواحي الكمية.

١/٢ عدد المتاجر وحجم المبيعات.

٢/١/٢ التوزيع والإعداد، التوزيع وحجم المبيعات.

٣/١/٢ المواقع الجغرافية.

٤/١/٢ حجم المنشآت - عدد العاملين.

٢/٢ نطاق الأعمال Scale of Operations

١/٢/٢ أنواع ومدى انتشار حجم الأعمال الصغير.

٢/٢/٢ أنواع ومدى انتشار حجم الأعمال الكبيرة.

٣/٢/٢ وسائل تنمية حجم الأعمال.

٤/٢/٢ معوقات تجارة التجزئة على نطاق واسع.

٣/٢ دور التاجر الذى يتعامل فى خط وحيد من السلع Single-Line Independent

١/٣/٢ الخطوط أو أجزاء الخطوط المتعامل فيها.

٢/٣/٢ هوامش الربح الاجمالى والصافى السائدة.

٣/٣/٢ مصادر البضاعة.

٤/٢ سياسات الخدمة - الائتمان، التسليم، Service Policies

١/٤/٢ الاتحادات التطوعية - أفقية ورأسية.

٢/٤/٢ مصادر التمويل طويل الأجل وقصير الأجل.

٣/٤/٢ التحديث.

٤/٤/٢ طبيعة المنافسة - المزايا التنافسية.

٥/٢ المتاجر التي تتعامل في خطوط متعددة Multi-line Stores

١/٥/٢ متاجر الأقسام - دورها ومركزها، الاحصائيات، التكامل، الفروع، البحوث،

الابتكار، المزايا التنافسية.

٢/٥/٢ أخرى.

٦/٢ التنظيمات ذات المتاجر المتعددة Multi-Store Organisations

١/٦/٢ بيوت السلسلة - الخطوط الشائعة، المزايا التنافسية، الشراء، البيع،

العمليات.

٢/٦/٢ سلاسل التعاوانيات.

٣/٦/٢ السلاسل التطوعية.

٧/٢ الاتجار بالتجزئة بدون متجر Nonstore Retailing

١/٧/٢ البيع بالبريد.

٢/٧/٢ البيع الميكانيكى والأتوماتيكى.

٨/٢ أشكال متنوعة لتجارة التجزئة.

١/٨/٢ الأسواق.

٢/٨/٢ المزادات.

٣/٨/٢ المبادلة.

٤/٨/٢ مراكز التسوق Shopping Centers

٥/٨/٢ المعارض.

٦/٨/٢ المحلات المملوكة للحكومة.

٣ - نظام البيع بالجملة Wholesaling System:

١/٣ مجمعو السلع الزراعية Assemblers

١/١/٣ تركيز المنتجات - مناطق التجميع، الوظائف، الوسطاء المستقلون،

التعاونيات، تصريف المنتجات.

٢/١/٣ الأسواق النهائية - الوسطاء، المواقع، الوظائف المؤداة، قوى تحديد

السعر، سلوك السعر.

٣/١/٣ الظروف المؤثرة على قنوات التوزيع والأسعار.

٤/١/٣ التعاون.

٢/٣ الحرف اليدوية - الموقع وحجم الأعمال، الرقابة على أو تكامل الإنتاج من

ناحية الجودة والتصميم والقدرة على التسويق، طرق الدفع، التدريب.

٣/٣ أجهزة البيع التابعة للمنتجين الصناعيين.

١/٣/٣ طرق البيع - رجال البيع، الفروع، الوسطاء.

٢/٣/٣ التكامل - أفقى، رأسى، العوامل المؤثرة، التأثير على التجارة والمنافسة.

٣/٣/٣ المنافسة - المنافسة السعرية، المنافسة غير السعرية، حجم الأعمال

والمنافسة، المنافسة المبنية على نشاط البحوث، المنافسة البناء والمنافسة

الهدامة.

٤/٣/٣ تنوع المنتجات.

٤/٣/٣ الموزعون.

١/٤/٣ هيكل تجارة الجملة - مفاهيم أنواع المنشآت، وعددها، ووظائفها

الأساسية، العلاقات، اتجاهات الصراع، التكامل، التخصص.

٢/٤/٣ القنوات المستخدمة لمجموعات معينة من السلع.

٣/٤/٣ العلاقات مع الوكالات.

٤/٤/٣ الوظائف الرئيسية للموزعين.

٥/٤/٣ التسهيلات المادية - نوعها، كفايتها، أدوات توفير الوقت.

٦/٤/٣ التكامل.

٧/٤/٣ الاحتكار.

٥/٣ المنشآت التسويقية التسهيلية.

١/٥/٣ تسهيلات التخزين - كفايتها، موقعها، خدمات التوزيع المقدمة.

٢/٥/٣ خدمات متعلقة بالائتمان - مكاتب الائتمان، مكاتب تحصيل.

٣/٥/٣ وكالات الاعلان - طبيعة العمليات، العلاقات مع المعلنين ومع وسائل

الإعلان، الخدمات المقدمة، طريقة العمولة، القيم الأخلاقية.

٤/٥/٣ جمعيات أو هيئات المقاييس - عامة وخاصة، طرق وإجراءات تحديد

المعايير القياسية والإلزام بها.

٥/٥/٣ وكالات التمويل.

١/٥/٥/٣ تمويل المشروعات.

٢/٥/٥/٣ تمويل المبيعات.

٣/٥/٥/٣ إقراض المستهلكين.

٤/٥/٥/٣ الحسابات المفتوحة للمستهلكين.

٦/٥/٣ جمعيات أو هيئات الحماية التجارية - الجمعيات، التعاونيات، الأقسام الحكومية.

## ثانيا - التفاعل والعلاقات المتبادلة في التسويق؛

في حين يمدنا تحليل هيكل التسويق بشكل يمكن مقارنته بالسائد في البلدان الأخرى فإن البديل الآخر لتحقيق نفس الغرض هو تحليل ودراسة أدوار وتصرفات الأطراف المختلفة المرتبطة بتدفقات التسويق Flows of Marketing وفيما يلي الأدوار المختلفة للأفراد المشاركين في العمل التسويقي:

المديرون العملاء

العاملون العملاء الوسيطون

الملاك الموارد

المستثمرون الآخرون المنافسون

الحكومة

المجتمع



يتكون التسويق من مجموعات تصرفات أو أفعال والتصرفات والأفعال المقابلة لها والتي يقوم بها الأفراد في أدوارهم المختلفة، إنه العمل الخاص بالتعبير عن وإشباع التوقعات المختلفة لكل من تلك الأدوار.

إن احتمال تواجد اختلافات بين أنماط السلوك التفاعلي وردود الفعل والناجمة من مقارنة القيم الاجتماعية والتوقعات في بلدان مختلفة، هذا الاحتمال أكبر كثيراً وأوضح من احتمال تواجد اختلافات في ممارسة التسويق دولياً، حين يفسر فقط في ضوء أهداف المشروع اعتبارات الربح والتكلفة. وهذا يعني أن تحقيق الفهم لأنماط التفاعل بين المشتريين والبائعين، قد يكون أكثر أهمية وفائدة في تفسير التسويق، من محاولة فهم سلوك المشتريين وفهم سلوك البائعين كل على حده، كما لو كانوا منعزلين بعضهم عن بعض ولا رابط بينهم.

إن تحليل تفاعل المشتري والبائع تمكننا من فهم كيف يتصرف طرفان مختلفان تحت تأثير ثقافتهما المشتركة، وتمكننا من عقد المقارنة بين أنماط تفاعل الأفراد الذين يلعبون أدوار متشابهة ولكن في ظل ثقافات أو مجتمعات مختلفة. وهذا هو في الواقع جوهر التحليل المقارن - ودراسة السلوك في إطار المتغيرات الثابتة ولكن في ظل ثقافات متباينة.

ولقد ساهمت بحوث علماء الاجتماع في اغناء أدوات التحليل المقارن وإبعاده، بإضافة مفاهيم الأدوار Roles والمبادرة Initiative والسيطرة Dominance والمنافسة والصراع Conflict والقيادة Leadership الخ. واستخدمت تلك المفاهيم في تفسير العلاقات بين الأدوار داخل الشركة وخارجها.

وعلى ذلك مثلاً، إذا كانت المعلومات غير متوافرة في السوق، فإن تفاعلات المشتريين والبائعين ستتوقف على المبادرة من جانب المشتريين، أما البائعون فسلبيون، ولا يأخذ

المنتجون في كثير من الدول أى مبادرة في التوزيع، بل ولن يشاركوا فيه، بسبب فلسفاتهم واتجاهاتهم الفكرية وطبيعى أن السلوك في مثل هذه الظروف يختلف كلية عن السلوك في دولة متقدمة كالولايات المتحدة، حيث يتخذ كل من المشترين والبائعين المبادرة.

وبهذا الشكل يمكن تطبيق التحليل الاجتماعى عن السلوك والتفاعل الواقع في كل من الأعمال أو التدفقات (الوظائف) اللازمة لحل المشكلات (أوجه الانفصال في السوق) التى تمنع المستهلكين من الإشباع الفوري والمباشر (لحاجاتهم الاقتصادية). ويجب على الباحث أن يوجه أسئلة كهذه: من هو الطرف المسيطر (الدور) في أداء وظيفة التخزين أو التمويل، الخ؟ هل هناك إخلاص كبير في العلاقات بين المشترين الصناعيين وبين البائعين؟

### الرقابة على التسويق،

لا توجد أى مؤسسة اجتماعية مستقلة تماماً، وذلك بحكم كونها نشاطاً اجتماعياً، وإنما لابد وأن تخضع لرقابة ونفوذ المجتمع ككل، الذى يمارس الرقابة على مؤسساته بشكل أو آخر حسب اختلاف المجتمعات، وعلى ذلك فإن الجزء الأخير في التحليل المقارن يجب أن يتناول بالتقييم فاعلية أدوات الرقابة، ويمكن تحقيق هذا من خلال:

١ - التخطيط المسبق - تخطيط حكومى ، بحوث السوق، الموازنات التخطيطية، الخ.

٢ - أوتوماتيكية نظام السوق - التكيف طويل الأجل وقصره بين العرض والطلب.

٣ - القوى المضادة - الأفعال وردود الأفعال بين المؤسسات وبين الجماعات.

٤ - بيانات التكاليف - ضرورة تغطية التكاليف، تحقيق الربح، الخ.

٥ - القيود التطوعية - التعاون، الاتفاقات السرية.

٦- التنظيمات الحكومية - القوانين، الرقابة الإدارية.

٧- القيم الاجتماعية - القيود التي يفرضها الالتزام بقيم المجتمع، الرقابة الذاتية.

٨- المقاومة من جانب المستهلكين - التعبير المنظم وغير المنظم عن رغبات المستهلكين تجاه إشباع حاجاتهم الاقتصادية.

### الأهداف والتنظيم في التحليل المقارن:

قد ركز الإطار الذي اقترحه بارتلز لأجراء التحليل المقارن على الناحية الاجتماعية، ومنطق ذلك بالطبع هو أن التسويق ذاته عملية اجتماعية Social Process تهدف إلى إشباع الحاجات المادية، في ظل بيئة معينة لها ملامحها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

على أنه يمكن لنا أيضاً أن نركز في المقارنة على الأهداف التي يحاول النظام خدمتها، وطريقة تنظيم الاقتصاد لإشباع تلك الأهداف، ويمكن لنا في مقارنة دول العالم أن نفرق بينها على أساس درجة التقدم أو درجة التخلف. فتقسم الدول حسب مرحلة النمو التي تمر بها، حيث نجد دول أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط مثلاً طرف نقيض، والدول الغربية على الطرف الآخر، فالأولى متخلفة (أونامية Developing) والثانية متقدمة أو بلغت درجة عالية من النمو Developed.

ويمكن من جهة أخرى أن تكون المقارنة بين الدول بعد أن نقسمها حسب نظامها الإقتصادي والسياسي، فبعض الدول يطبق التخطيط المركزي Central Planning وبعضها الآخر يطبق نظام الاقتصاد الحرفية حيث تترك ميكانيكية السعر/الطلب/العرض لتسيير النشاط الإقتصادي Free Enterprise System.

## أولاً - مقارنة الأهداف:

يقع التعامل بين الصناعات داخل الحدود المحلية إما في أسواق السلع الأولية أو في أسواق السلع الوسيطة، أو في أسواق السلع النهائية وترتبط هذه الأسواق بعضها ببعض عن طريق تجار الجملة، تجار التجزئة ووسائل النقل، والشركات المالية. وحين ندرس التدفقات في هذه الأسواق بعمق لمعرفة أنواع المنشآت القائمة وأنواع المشروعات المشتغلة بالأنشطة التسويقية اللازمة، فسوف نتضح لنا الأهداف التي يفترض في هذه المنشآت أنها تسعى إلى تحقيقها، وسوف نجد أن تلك الأهداف تختلف كثيراً بين بيئة وأخرى.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية نجد أن الأهداف اقتصادية في أغلبها، وذلك راجع إلى أن الحافز الشخصي في توجيه سلوك التسويق، هو في الغالب اقتصادي. أما في أوروبا فقد تكون رحلة التسويق التي تقوم بها ربة البيت كل يوم، وهي النشاط الاجتماعي الرئيسي لديها، وبالتالي فالأهداف غير الاقتصادية هامة أيضاً. هذا وفي البلاد البدائية نجد أن السوق يخدم أغراضاً غير اقتصادية عديدة لم تنشأ لها مؤسسات خاصة كما هو الحال في الدول المتقدمة.

فلا جدال أن توزيع وتبادل السلع هو هدف هام للسوق في أي مكان، ولكننا نجد أن هذا الهدف يصبح ثانوياً في بعض البلدان، وتقدم عليه أهداف أخرى كالتحدث في السياسة أو تبادل الحب أو استماع للاشاعات أو الترفيه، إن ذلك يظهر من حديث أحد رجال القبائل الإفريقية إلى أحد الباحثين عن رحلته إلى السوق إذ يقول « يجب أن أذهب إلى السوق باستمرار؛ وحين أذهب إلى السوق أبحث عن ثلاثة أشخاص: صديق، دائني، وعدوي، وإذا لم أستطيع معرفة ما إذا كان أي منهم في السوق، أظل متوتراً. وحين أذهب ولا أراهم جميعاً، فلا يكون السوق جيداً<sup>(١)</sup>.

(1) Elliot p. Skinner.(Trade and Markets among the Mossi People) inPaul Bohannon and G.Dalton (eds), Markets in Africa, Northwestern University Press 1962 P.270.



ولابد أن نؤكد أن خدمة الأهداف الإقتصادية يجب أن تكون هي الغاية الأولى، فلا يمكن للدول المنطلقة إلى تحسين أحوالها، أن تحقق ذلك إلا بالتخصص الإقتصادي، فالتخصص في الإنتاج والإنتاج الكبير لا يمكن أن نستفيد منه، ما لم تصاحبه وفورات الحجم الكبير في التسويق أيضاً.

فالإنتاج الكبير يعني الإنتاج لكميات كبيرة قبل طلبها، وذلك يعني تحمل مخاطر تسويقية عظيمة، لا يتحملها رجال الأعمال ما لم يكن هناك إغراء بالربح وبالتالي فقد ولت فكرة المجتمعات غير النقدية لتحل محلها الأسواق النقدية، لأن الإقتصاد النقدي المتخصص هو وحده القادر على توفير مستوى المعيشة المرتفع، حتى لو اضطررنا إلى التضحية بأهداف الترفية والمغامرة والحب في الأسواق. والجدول التالي (جدول ١/٦) يمرض تحليلاً مقارناً لأهداف التسويق في مراحل مختلفة من النمو<sup>(١)</sup>.

على أن التخصص لا ينفى إمكانية التخطيط المركزي لتوزيع الموارد المتاحة في المجتمع. وفي الإقتصاد المخطط نجد أن تنظيمات التسويق يتم تصميمها لخدمة - وليس لتنمية - الطلب حيث أن حاجات المستهلكين تقدم عليها حاجات التنمية الإقتصادية، لأن المطلوب هو تدعيم اقتصاد الدولة لتحقيق السيادة والإستقلال من السيطرة الأجنبية، وتحقيق التنمية الصناعية قبل الرفاهية للجماهير.

#### ثانياً- التنظيم :

ويدور السؤال هنا حول كيفية تنظيم الإقتصاد بالطريقة التي تكفل تحقيق الأهداف المبينة في جدول (١/٦)، وهل من الأوفق أن نترك تنسيق ومراقبة العملية التسويقية، ل تتم بواسطة ميكانيكية الطلب، والعرض، السعر، أم الأفضل أن نخطط

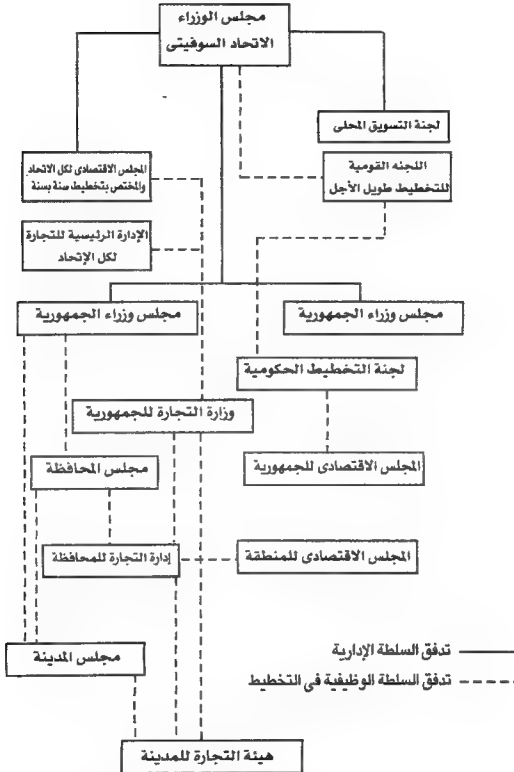
(1) Ibid., p. 16.

الإقتصاد مركزياً؟ إن لدى المجتمعات الإنسانية قدرة هائلة على التكيف بطرق لاتقع تحت حصر، على أن هذين البديلين هما الأساسيين، وعلى الدولة إذ تحدد لها هدفاً أن تختار بعد ذلك أياً من هذين البديلين، أو خليطاً منهما، لتنظيم اقتصادها لتحقيق ذلك الهدف.

ويستدل على أنصار التخطيط المركزي على سلامة رأيهم الإسراف الكبير في الموارد البشرية وغير البشرية وانخفاض معدلات النمو في الولايات المتحدة وغيرها من الدول الرأس مالية ويؤكدون أن الدول المخططة مركزياً ستسبق الرأسمالية الغربية بالضرورة في مستويات دخل الفرد في النهاية ويرد أنصار الميسكرا الأخر بأن النمو الإقتصادي مهما كانت أهميته، هو حتماً أقل أهمية من توفير حرية الاختيار للفرد في الاستهلاك وفي التوظيف وفي الاستثمار، كذلك يؤكدون بأن المخططين لا يمكن أن يكون تخطيطهم سليماً في الإقتصاد المتقدم بالغ التعقيد (إن البيروقراطية - وليس الرأسمالية - هي العدو الإشتراكية)، إن خطأ ما في التخطيط المركزي ليس من السهل تصحيحه مثل خطأ في تغيير المبيعات لشركة واحدة مثلاً. ولئسنا هنا بصدد المفاضلة بين النظامين، إنما يعيننا ملاحظة الهيكل العام للتسويق في كل، ولم كان هيكل التسويق معروفاً بالنسبة للدول ذات الإقتصاد الحر، فنورد أدناه للمقارنة هيكل التسويق في الإتحاد السوفيتي، كمثال على الدول التي تطبق التخطيط المركزي، وذلك في شكل ١/٦ أدناه ويلاحظ أن الفارق الأساسي بينه وبين الرأسمالية هو الإدماج الكامل لأنشطة التسويق السوفيتية في الهيكل العادي لتنظيمات الدولة.

ويؤكد اثنان من الكتاب<sup>(١)</sup> أن الإتحاد السوفيتي يستخدم أساليب الترويج

(1) R.A Bauer and Mark G. Field, (Ironie Contrast) H.B.R., Sept-Oct. 1962., 89-97



شكل ٦ / ١ - هيكل السلطة في التجارة السوفيتية

(المصدر: مارشال وجولدمان، التسويق السوفيتي، ١٩٦٣، ص ٢٣)



الحديثة ولكن على نطاق ضيق، وأن الافتقار إلى تطبيق الأساليب التجارية الحديثة يؤدي إلى إعاقة الابتكارات في السلع الاستهلاكية، وأن المؤسسات والهيئات والتنظيمات المعقدة الموجودة عاجزة عن التسويق الحديث بل إن نقص أساليب الترويج وعدم كفايتها يجعل الأطباء مثلاً لا يعلمون عن الابتكارات العملية الجديدة بسرعة، وعدم تمييز السلع يقطع على المستهلكين الطريق للممارسة الضغط على منتجي السلع غير الجيدة.

وعلى أي الأحوال، فسواء كنا في مجتمع موجه بالسوق، أو يخطط مركزياً، فإن الحكومة هي المؤسسة الوحيدة التي لها السلطة القانونية والبوليسية الكافية للإلتزام بمعايير قياسية للجودة الأوزان والمقاييس، ولتحديد الإلتزامات المتقابلة للبائعين والمشتريين، ولوضع قوانين تكفل الأمانة في الإعلان والبيع وأنشطة التسويق الأخرى. وفي البلاد حديثة النمو فإن الحكومة وحدها هي القادرة (من الناحيتين القانونية والمالية) على تنظيم التسويق بشكل يكفل تنمية الفرص التسويقية، وفي مثل هذه البلاد يمكن للحكومة أن تواجه على الأقل المعوقات التالية للتقدم الإقتصادي<sup>(١)</sup>:

١ - عدم وجود هيئات لوضع المعايير والمقاييس والرتب القياسية، ولتحديد الإلتزامات القانونية.

٢ - الإفتقار إلى الروح التجارية، حيث أن نظام الأسعار لا يفيد البائعين، وإنما يفيد من يتبعه ممن لا ينفقون على إنشاء الخدمات التي يجب أن توفرها الحكومة، كتوفير المعلومات السوقية.

٣ - عدم توافر رأس المال لتمويل الابتكارات الجديدة.

(1) N.R. Collins and R.H. Holton, (Programming Changes in Marketing in Planned Economy Development), International Review for Social Sciences, Fasch. 1, Xvi. 1963. 123-131.

- ٤- الافتقار إلى المواهب الإدارية العالية بسبب الحجم العائلى للمشروعات.
- ٥- ضعف رغبة المبتكر فى تطبيق ابتكاره لأن الفائدة ستعود أكثر فى المقلدين، حيث سيخفضون بدخولهم هوامش الربح قبل أن يسترد المبتكر استثماراته.
- ٦- عجز المبتكرين عن السيطرة على القناة التسويقية حين يكون ذلك ضرورياً.
- ٧ - تقيد إجراءات الترخيص، وفرض الحواجز أمام دخول منافسين جدد.
- ٨- عجز نظم الإنتاج عن ملاحقة نظم التسويق إذا قدمت هذه على مستوى حديث.

تعانى البلاد حديثة النمو بصفة عامة من عدم كفاية المواهب الإدارية ورؤوس الأموال المتاحة، فى نفس الوقت نجد أن مخاطر التسويق عالية، والقيود الحكومية السياسية كثيرة، وبالتالي فمن الصعب إرغام القطاع الخاص على تطوير نظام سوق يساهم فى إسرار معدل التنمية، ولذلك لجأ أغلب تلك الدول إلى التخطيط المركزى الذى يرى جوجول أن له مزايا عديدة، حيث يقول:

(فى ظل النظام الرأسمالى، يتحتم أن تمر السلع فى حلقات طويلة ومعقدة من عشرات الوسطاء .....

(أما الطريقة الاشتراكية للإنتاج، فهى تمكننا من التنظيم الرشيد والمخطط للإنتقال السلع بأقل نفقة، وبأقل جهد، وفى أقل وقت. وينبنى هذا النوع من التخطيط فى المجتمع الإشتراكي على الموازنة المحددة مقدماً بين الإنتاج والإستهلاك ( العرض والطلب) والبيع المخطط لمنتجات المشروع، كم هى محددة فى الخطأ. وهذا يتضمن تحديد الحلقات التسويقية الوسيطة التى من خلالها ستتحرك السلع، ويتضمن أيضاً تخطيط عمليات شحن انتقال معدات<sup>(١)</sup>).

(1) V.I. Gogol(Wholesaling in the USSR), in Robert Bartels. ob cit., p. 239.

## الاستفادة العملية من التحليل المقارن في التسويق الدولي:

إن الشركة إذ تبدأ في الانطلاق إلى آفاق أرحب في التسويق، بمحاولة غزو الأسواق العالمية، يتعين عليها أن تأخذ الاختلافات بين الأسواق في الحسبان، لأن تلك الاختلافات تؤثر مباشرة على مدى فعالية جهودها في التسويق الدولي.

إن الاختلافات المادية الطبيعية وخاصة في المناخ وإلى حد ما في التضاريس تؤثر في مدى تقبل السوق لأنواع المتباينة من السلع الغذائية والملابس والمساكن. كذلك فإن الاختلافات في التركيز السكاني ستؤثر على نوع قنوات التوزيع التي يجب على الشركة استخدامها، وعلى مدى توافر تلك القنوات الملائمة، ومما يذكر هنا أن نوالمدق على حساب الريف أصبح ظاهرة عامة في كل أرجاء العالم وليس في الدول المتحضرة فقط.

إن الحجم المطلق للسكان هو أحد الأبعاد الرئيسية في تقييم الفرص التسويقية، ويجب أيضاً الاسترشاد بمعدلات تزايد السكان على الأعمار، وذلك في تسويق الكثير من السلع الاستهلاكية. ومن جهة أخرى فإن معدل كثافة السكان يؤثر تأثيراً بالغاً في شكل ووسائل الاتصالات المستخدمة في النشاط التسويقي وسرعة إنتشار ويقتل أفكار المنتجات الجديدة.

ولمستويات الدخل الحقيقي وطريقة توزيعه تأثيره في حجم الفرص التسويقية المتاحة، وفي تحديد حجم الطلب وفاعليته على مختلف السلع، ويلاحظ أنه كلما زاد التفاوت في مستويات الدخل بين افراد نفس المجتمع. كلما زادت صعوبة عملية تكيف الاستراتيجية التسويقية بما يتلاءم وظروف المجتمع وكلما زاد الفرق بين مستويات الدخل في السوق الأجنبية ومستوياته في السوق المحلية، كلما صعبت عملية التكيف أيضاً. فالشركة التي تعودت على مستوى الدخل المنخفض للأفراد في مصر أو السودان

ستجد من الصعب عليها تكيف إستراتيجيتها التسويقية بما يتلائم ومستوى الدخل المرتفع في أسواق أوروبا الغربية، وسيكون ذلك التكيف أصعب مما لو كانت السوق الأجنبية لها نفس مستوى الدخل المنخفض أو مآيقاره كسوق الحبشة مثلاً. والشركة السويدية التي تعودت على القاعدة العريضة لتوزيع الدخل القومي في السوق المحلي، عليها أن تمر بعملية تأقلم شاقة لتعود على سوق يتركز الدخل القومي فيه في فئة قليلة من المجتمع كالسعودية أو بعض دول أمريكا اللاتينية.

وهناك ارتباط وثيق بين مستوى التعليم في السوق الأجنبية ونوع وسائل الترويج التي تتلاءم معه، وفاعلية ذلك الترويج، كذلك يؤثر مستوى التعليم في درجة وسرعة الإستجابة للمنتجات الجديدة كما تتأثر هذه الإستجابة بنوع الثقافة السائدة في المجتمع.

وجداول ٢/٦ يوضح بعض المؤشرات التي تستخدم في المقارنة بين الأسواق في مختلف البلدان، هو يبين بجلاء وزن الاختلافات بين الأسواق المتباينة، حيث يركز على المقابلة بين طرفي النقيض بالنسبة لكل مؤشر. ومع ذلك قد يكون من المفيد في الحياة العملية إجراء المقارنة على أساس القارات، أو على أساس تقسيم الدول حسب درجة تقدمها إقتصادياً، أو غير ذلك. فنجد طبقاً لذلك أن كثافة السكان تتراوح في أفريقيا بين ١١ و ٣٤٦، وفي أوروبا بين ١١ و ٣٦٦، وفي أمريكا اللاتينية بين ١٨،٣<sup>(١)</sup> وإذا استخدمنا سنة ١٩٥٨ كسنة أساس = ١٠٠ فإن مستوى العمالة في الصناعة في ١٩٦٦ يتراوح بين ١٠٢ في فرنسا و ١٣٧ في اليابان، وبين ٦٤ في الكاميرون و ٢٧٠ في سيراثيون، وبين ٩٧ في ألمانيا الشرقية و ١٦١ في بلغاريا<sup>(٢)</sup>.

(1) Statistical Yearbook, 1966, Statistical Office of the United Nations, Dept. of Economic and Social Affairs. New York, 1967

(2) Ibid

مرتفع		منخفض		طرقا النقيض	
المدى أو العدد	الدولة	المدى أو العدد	الدولة	المؤشر	
٥٨٢,٦٠٣,٤١٧	الصين الشعبية	١٧٥,٦٨٠	أيسلندة	حجم السكان	
٣١٦	المشارك	١	منغوليا	كثافة السكان في كم <sup>٢</sup>	
٦,٢	فيتنام	٢	السويد	عدد أفراد البيت	
٤٢٠	إسرائيل	٩٧,٣٥٠	رواندا	عدد الأفراد لكل مقييبي	
% ٩٨,٧	المملكة المتحدة	% ٥,٩	الدومينيكان	نسبة المساكن التي دخلتها مواسير المياه النقية	
% ٩٩,٩	لوكسمبورج	% ١٤,٦	هندوراس	نسبة المساكن التي دخلتها الكهرباء	
٥٠٥	السويد	٠,١	فونتا العليا	توزيع الجرائد لكل ١٠٠٠ من السكان	
٢١	إستونيا	٠,١	الكونغو الديمقراطية	مرات إتياد السينما في السنة للفرد	
٣٤٦٠	أيرلندة	١٨٣٠	بوليفيا	كمية الطعام للفرد: سعرات حرارية	
٩٩	فرنسا	٤٧	سيلان	بروتيات بالجرام	

(1) Statistical Yearbook 1966, Statistical Office of the United Nations, Department of Economic and Social Affairs, New York, University, September 1967

ولاشك أن بعض المؤشرات فى توصيف الأسواق يصعب قياسها، بل قد يستحيل قياسها، ومع ذلك يتحتم علينا أن نقيمها ونأخذها فى اعتبارنا، وأهم تلك المؤشرات هو مايتعلق بالثقافات المقارنة، وتشمل الاختلافات المتعلقة والتركيب الطبقي فى المجتمع، ونظرة المجتمع لمراكز ومسئوليات الرجال والنساء، ونظرة المجتمع وقيمة بالنسبة لحياة الممتلكات المادية، والأخلاق والمثل، والعادات والتقاليد، إلى غير ذلك من المؤشرات التى سبق لنا بيانها تفصيلاً فى الإطار الاجتماعى للتحليل. إن مثل هذه الاختلافات له أبعد الأثر على نوع السلع المشتراة وكيفية شرائها.

ومما يذكر أن سهولة وسرعة المواصلات ووسائل الاتصال قد أتاحت للأفراد سهولة وسرعة التنقل بين ثقافات مختلفة، وأدت كثرة تنقلهم إلى زيادة الاحتكاك والتفاعل بين الثقافات، مما كان له بعض التأثير فى الأقلا من تأثير الثقافة على الأسواق. على أن نمو الروح القومية والنزاعات القومية فى كثير من البلدان كان له تأثير عكسى، وبالتالي نجد أن المناطق المختلفة من هذا العالم مازالت منعزلة ثقافياً إلى حد ما، وبالتالي فإن لأسواقها خصائص مميزة تختلف عن خصائص الدول الأخرى اختلافاً كبيراً.

وكما سبق لنا الإشارة عرضاً، فإن الصعوبة فى تقييم التباين بين الأسواق هو أن الباحث يكون متأثراً - سواء وعى أوغير وعى - بهيكل القيم الثقافية فى مجتمعه هو، والحقيقة أن أغلب التعقيدات فى التسويق الدولى تنشأ من الميل إلى الحكم على صلاحية المنتجات، وصلاحية القنوات، وملاءمة الأسعار، وفعالية حلول المشكلات، الحكم عليها بمقاييس الثقافة الذاتية أوالمحلية أولرجل السوق الدولى. ويورد جيمس لى<sup>(١)</sup> مثلاً على ذلك هو فشل السجائر ذات الفلتر فى إحدى البلدان الآسيوية، حيث

(1) James A. Lee, (Cultural Analysis in Overseas Operation) Harvard Business Review, March-April 1966.pp.166-144.

أن قصر الحياة المتوقعة (٢٩ سنة) يجعل أغلب الناس خارج نطاق العمر الذى يهدده مرض السرطان، وحتى إذا بلغ الفرد العمر الذى يصبح فيه السرطان خطراً حقيقياً، فلا تكون لديه نفس القيم السائدة فى مجتمع متقدم عن الصحة العامة، ولا تكون لديه درجة التعليم التى تشعره بالخطر، ولا يكون مطلعاً على وسائل الإعلام التى تدق ناقوسه باستمرار وتحثه على الاقلاع عن السجائر غير ذات الفلتر.

ويمكن من تتبع ما أوردناه عن أوجه ودرجة الاختلاف بين الأسواق فى العالم استخلاص أن رجل التسويق الدولى يكون عليه إتخاذ قرارين رئيسيين متعلقين بالسياسات التسويقية: الأول هو: هل من الأوفق عند دخول سوق أجنبية جديدة اتباع سياسة تقسيم السوق إلى قطاعات Market Segmentation أم اتباع سياسة تنويع المنتجات Product Differentiation؟ ويعبارة أخرى هل سنحاول تكييف العرض ليتلائم مع الطلب؟ أم سنحاول تكييف الطلب ليتلائم مع العرض أما القرار الثانى فهو: هل سنركز فى تنمية الطلب على بعث الدوافع الأولية Primary أم الانتقائية Selective؟ ويجب إتخاذ كل من هذين القرارين لكل سوق على حدة، آخذين فى اعتبارنا Selective كل العوامل الكمية وغير الكمية المتعلقة بكل سوق.





## الفصل السابع

### حالتان تطبيقيتان في الدراسة المقارنة لنظم التسويق

#### مقدمة:

حددنا في الفصل السابق إطار التحليل المقارن لنظم التسويق، وبيننا أهمية ذلك التحليل بالنسبة لرجل التسويق الدولي الذى يبحث عن فرص للتصدير أو مصادر للاستيراد، واتضح من ذلك الإطار ومن الفصلين الرابع والخامس أيضاً فائدة التوجيه الإجتماعى للتحليل.

فى هذا الفصل نعطى نموذجين للتحليل المقارن، يعنى الأول بدراسة نظام تجارة الجملة فى المانيا الغربية، ويعنى الثانى بنظام تجارة الجملة فى اليابان، ويلاحظ من الدراستين مدى الاختلاف بين البلدين، رغم أن كل منهما يعد بين الدول الصناعية المتقدمة، وذلك بسبب اختلاف البيئة بالإضافة إلى عدد من العوامل الأخرى.

#### تجارة الجملة فى المانيا الغربية<sup>(١)</sup>:

#### مقدمة:

لقد تعرضت تجارة الجملة فى المانيا الغربية - شأنها فى ذلك شأن الدول الأخرى للنقد الشديد خلال النصف الأول من هذا القرن، وكان مبعث النقد فى الواقع الخلط بين تجارة الجملة وتجار الجملة، ولقد بلغ من حدة النقد أن تم بالفعل إستئصال تجار الجملة من بعض قنوات التوزيع..... على أن الإدراك السليم لدور تاجر الجملة بدأ ينتشر بالتدريج، وساد الإقتناع بأنه يؤدي فى ظروف معينة وظائف هامة

(1) R. Nieschlage Wholesaling in Germany in R. Bartels, op. cit.

لاغنى عنها، ومع انتشار ذلك الاقتناع والارتفاع النسبى فى مستوى الكفاية الفنية لتجارة الجملة، بدأ تاجر الجملة يسترد مكانته، وأصبح اليوم أحد دعائم النظام التسويقى. وسوف نعرض فيما يلى للتطور الذى مرت به تجارة الجملة بألمانيا موضحين القوى التى ساهمت فى صنع ذلك التطور ومنتهين بتحليل الوضع الحالى لتجارة الجملة.

### مرحلة إنكماش تجارة الجملة،

لقد كان مركز تاجر الجملة فى أعقاب الحرب العالمية الأولى مهزوزاً ومستقبله مهدداً، على أن الفترة بين ١٩٢٠ و ١٩٤٠ شهدت تدعيم تجار الجملة لمركزهم بتغيير بعض طرق عملهم، ولم يتحقق ذلك نتيجة لسلوك أى نوع من تجار الجملة بقدر ماتحقق نتيجة لتغير طبيعة تجارة الجملة ذاتها.

ولعل تهديد مركز تجار الجملة والتشكيك فى حقه فى البقاء لم يكن لينشأ لو أن تجار الجملة أخذوا زمام المبادرة وساهموا بزيادة عملية التصنيع - لو أنهم شجعوا الإنتاج، أو رفعوا من كفاية الأداء للعملية التسويقية، أو تحملوا مسؤولية توفير المواد الخام، أو ساعدوا فى التمويل. إنما الذى حدث أن المنشآت الصناعية هى التى أخذت زمام المبادرة ودبرت إحتياجاتها المالية بنفسها وقامت ببحوث السوق اللازمة، وقد كان هدفها فى الواقع أن تحقق الأستقلال عن تجار الجملة عن طريق السيطرة المباشرة عل توفير الخامات وعلى التسويق وعلى قنوات التوزيع.... كل ذلك أدى إنكماش دائرة نشاط الجملة، وبين التطورات التجارية التى تدلل على هذا الإنكماش..

١- إقدام المنشآت الصناعية على إقامة تنظيماتها الخاصة بها لأداء وظائف الشراء والبيع والتخزين وخدمة العملاء.

- ٢- نشوء وانتشار الإتحادات البيعية كما حدث فى توزيع الفحم والأسمدة.
  - ٣- انتشار السماسرة الذين يخدمون عدة منشآت صناعية.
  - ٤- قيام المنتجين للسلع الإنتاجية والإستهلاكية على السواء بالتصدير المباشر.
  - ٥- البيع المباشر للمستهلك النهائى، وأخيراً وليس آخراً.
  - ٦- التوسع فى استخدام بحوث التسويق وهو النشاط الذى لاقى قبولاً أكبر بين المنتجين منه بين الوسطاء.
- ولقد ساعدت إعتبارات أخرى على تحول المنتجين عن التعامل مع تجار الجملة فلقد شهد النصف الأول من هذا القرن نمو حجم منشآت التجزئة بدرجة كبيرة متخذة شكل بيوت الأقسام أو بيوت السلسلة أو الجمعيات التعاونية، ووجدت تلك المنشآت أن بوسعها تخفيض التكاليف إذا قامت بالشراء مباشرة من المنتج، متخطية بذلك تجار الجملة، ولم يمض وقت طويل قبل أن تصبح المبيعات لكبار تجار التجزئة أكبر من المبيعات لتجار الجملة.
- ومما زاد موقف تجار الجملة صعوبة أن صغار تجار التجزئة اضطروا تحت وطأة المنافسة من كبار تجار التجزئة إلى تكوين جمعيات أو إتحادات بشكل أو بآخر لتقوم بالشراء من المنتج مباشرة أملاً فى التمتع بنفس المزايا التى تتحقق للكبار ولقد سارت هذه الجمعيات الشرائية على نفس نمط الجمعيات الشرائية التى واجه صغار المنتجين أيضاً إلى تكوينها لتدعيم مركزها فى شراء المواد الأولية، وجدير بالذكر أن اتجاهات التجمع هذه سادت سواء فى السلع الصناعية أو السلع الزراعية ولقد كان الإقراض هو الوظيفة الحيوية الهامة التى أدتها الجمعيات التعاونية الزراعية للمزارعين.

وربما كان من المتوقع أن يقوم تجار الجملة بأداء الخدمات المذكورة أعلاه لتجار التجزئة وصغار المنتجين والمزارعين ، إلا أن ضائلة فرص تحقيق الربح في هذا المجال لم تشجعهم على ذلك فيما يبدو، وإن كان بعض تجار الجملة قد قاموا بالفعل بهذه الخدمات في المناطق الزراعية النائية مثلاً والتي تميزت بقلّة المنافسة بين تجار الجملة، إلا أن استغلالهم للمزارعين أرغم الفئة الأخيرة على تكوين جمعيات تعاونية.

وبالتالى حلت الجمعيات التعاونية محل أغلب تجار الجملة في السلع الزراعية في العقد الأخير من القرن الماضي، ومازال هذا الوضع قائماً للآن، وكرد فعل على ذلك تحول الكثيرون من تجار الجملة إلى عمليات أخرى في التصنيع والتجزئة والتمويل والعمليات التسهيلية الأخرى في نطاق العمل التسويقي، أما تجار الجملة الذين استطاعوا الاستمرار رغم كل هذا الضغط فقد فعلوا ذلك عن طريق رفع كفاءة أدائهم أو عن طريق التحول إلى صناعات ومنتجات تقل فيها المنافسة ، إلا أن الكثير من تجار الجملة سقط في حلبة الصراع خصوصاً في العشرينات وفي فترة الكساد الكبير.

ليس هذا فقط ، وإنما زاد تدخل الحكومة لتنظيم قطاع الزراعة ، وإن لم تكن هذه التنظيمات قد قيدت التجارة، فإنها أنشأت أجهزة منظمة تشرف على تنفيذ القرارات والنظم التي وضعتها الحكومة، مما أدى بالضرورة إلى الحد من عنصر المخاطرة الذي يدفع تجار الجملة في العادة إلى زيادة نشاطهم.

### نهضة تاجر الجملة.

لقد شارك تجار الجملة بالطبع في جنى ثمار الانتعاش الإقتصادي بألمانيا في أعقاب الحرب العالمية الثانية . وأعطاهم ذلك قوة وروحاً جديدة ساعدت في استعادتهم لمركزهم، ولقد تميزت فترة بعث الحياة من جديد في تجار الجملة باتجاهين مترابطين:

١- إضافة خدمات جديدة للعملاء.

٢- عودة المنتجين على نطاق واسع لاستخدام تجار الجملة في قنوات توزيع منتجاتهم .

لقد كان الدافع الأساسي لانصراف المنتجين عن الاستعانة بتجار الجملة هو فضل هؤلاء في تقديم الخدمات التي يتوقعها المنتجون منهم ، إلا أن ذلك التحول لم يكن له ما يبرره في بعض الأحيان ولم يكن ناجحاً في كثير من الأحيان ، ففي حين أن تحقيق درجة من الإستقلال عن تاجر الجملة كان مرغوباً وضرورياً فإن المنتجين سرعان ما تبينوا أن أداءهم لوظائف تجارة الجملة كان على أحسن الفروض يحملهم بأعباء ثقيلة، خاصة وأن منافسيهم بدأوا يستغلون الموقف لتدعيم صلتهم بتجار الجملة، وليحمي المنتجون الذين يتخطون تاجر الجملة أنفسهم بدأوا يفكرون في إقامة كارتلات بينهم . خصوصاً لتحديد الأسعار، ولكن رفض الحكومة السماح بذلك لم يترك أمامهم إلا أن يعودوا للتعامل مع تجار الجملة الذين كانت شوكتهم قد قويت ومركزهم قد تدعم؛

ومع استعادة تاجر الجملة لمكانته، ألقينا عليه مسئولية جديدة أو بالأحرى اكتسب حق ممارسة مسئولية جديدة في التوزيع، فقد جرى العرف على ألا يسمح المنتجون لتجار الجملة بالتدخل في رسم السياسات وجعلهم على الدوام معتمدين على المنتج، على أن ذلك الوضع بدأ في التغير خصوصاً في الصناعات التي تميزت بتغير كبير في هيكل التوزيع مثل صناعة الأطعمة، وقد أدى هذا التطور إلى زيادة التوثر في العلاقة بين المنتج وتاجر الجملة.

### مبدأ الجماعات الاختيارية The Principle of voluntary Groups

إن أكبر دليل على أن تاجر الجملة بألمانيا قد استعاد مركز القوة نجده في تكوين الجماعات الاختيارية في صناعة الأغذية، تلك الجماعات التي انتشرت على نطاق هائل بألمانيا الغربية، إذ نجد عدد جماعات تجارة الجملة المكونة في صناعة الأغذية تبلغ ١٦ جماعة وتبلغ عضويتها بين ٥٠٠ ، ٦٠٠ تاجر جملة ويشارك فيها ٧٥,٠٠٠ تاجر تجزئة ، بحيث أصبح عدد وتأثير من لا ينتمي إلى تلك الجماعات من تجار الجملة

والتجزئة محدوداً للغاية ، وهناك أيضاً جماعتان تضم التعاونيات (REWE EDEKA) وينتمى إليها ٥٠,٠٠٠ تاجر تجزئة .

ولقد أدى هذا التطور إلى ازدياد حدة المنافسة في توزيع السلع الغذائية بين الجماعات الاختيارية وبيوت السلسلة والجمعيات التعاونية الاستهلاكية، جهة أخرى وجد تاجر التجزئة صغير الحجم في الجماعات الاختيارية مصدراً لعلون المالى والإدارى وبالتالي أقبل على الانتماء إليها.

هذا وقد انتهج تجار الجملة المنظمون لمثل هذه الجماعات في العادة السياسات التالية : الانتقاء الدقيق لتجار التجزئة، لتحديد الدقيق لمنطقة العمل التى تتفق مع أهداف الربح، تقييد مرات الشحن لنجار التجزئة، الإلتزام بحدود دينا صادقة لحجم الطلبية ؟ وكل تلك السياسات أدت بالطبع إلى ارتفاع الكفاية في الشراء والتشغيل .

والأهم من ذلك الانتقاء الدقيق للعملاء الأعضاء، والقيود التى تفرضها العضوية عليهم مما دعم روح التعاون بين الأعضاء ، بالتالى اتسع نطاق الخدمات المقدمة لمعاونة تاجر التجزئة لتشمل تقديم الاستشارات بشأن إدارة المتجر وتشكيلة السلع والإدارة المالية ، كذلك تقديم التسهيلات الائتمانية ، والمساعدة في إمساك الحسابات والمشاركة في نشاط الإعلان والترويج.....وبهذا الشكل فقد تمكن تاجر الجملة . من خلال الجماعات الاختيارية . من توسيع نطاق خدمته بالشكل الذى عجز من قبل عن تحقيقه ...ولقد أدى نجاح الجماعات الاختيارية في صناعة الأغذية إلى بدء تطبيق الفكرة في صناعات أخرى مثل الغزل والنسيج التى نشأت فيها جماعة SELDIS ، والحقيقة أن الكثير من تجار الجملة خارج صناعة الأغذية قد قاموا على الرغم من عدم تكوين جماعات اختيارية بتوسيع دائرة الوظائف التى يقومون بها مثل المراجعة والاختيار الدقيق للعملاء اللذين سيتم التعامل معهم، وتنظيم نظم توصيل البضاعة، ووضع حد أدنى لحجم الطلبيات وتقديم الاستشارات للعملاء..

## تزايد الحاجة لخدمات تجار الجملة،

ولقد صاحب إستعادة تاجر الجملة لمكانته فى قناة التوزيع إتجاه متزايد للتوسع فى تشكيلة السلع التى يتعامل فيها، وما زال هذا التوسع جارياً، وقد أدى ذلك إلى تعقد مشكلة الاختيار بالنسبة لتاجر التجزئة إذ يتمين عليه الآن أن يختار ما يشتره من بين مجموعة هائلة من السلع ساعد على اتساع نطاقها رفع القيود عن التجارة الخارجية، ونشأة السوق الأوروبية المشتركة، وتزايد مصادر السلع تامة الصنع من الدول النامية، وتوسع المنتجين المحليين فى مجموعاتهم السلمية وعليه أصبح تاجر التجزئة يعتمد كلية على تاجر الجملة فى دقة سلامة إختياره لتشكيلته السلعية بناء على التقدير السليم لدى تقبل المستهلك لها .

ولا جدال فى أن الاختيار يكون أكثر دقة وفاعلية كلما كان الوسطاء . تجار جملة أو تعاونيات . يتعاملون مع مجموعة متجانسة من تجار التجزئة، وهذا يؤكد أهمية التدقيق فى إختيار العملاء عند إقامة الجماعات الإختيارية، ولقد فتحت فرص جديدة أمام تجار الجملة نتيجة لتجدد ظهور صفار المنتجين والحرفيين كمصدر للسلع الخاصة التى تزايد الطلب عليها مع تزايد الرخاء فى معيشة المستهلك الألمانى .

وعلى الرغم من القوة التقليدية لتاجر التجزئة التى تتجر فقط فى السلع الخاصة فإن شعار «عط المستهلك ما يريد» قد حول الكثير من هذه المتاجر إلى متاجر تتعامل فى تشكيلة متكاملة من السلع ؛ فبعد أن كان التخصص فى الماضى يتبع فروع المواد أو المهارات الأساسية فى الإنتاج . مثل الصناعات الجلدية أو القبعات . تحول تاجر التجزئة إلى التعامل فى مجموعات وفقاً لاحتياجات المستهلك . مثل السلع الرياضية أو ملابس السيدات . ولقد زاد هذا التحول فى أهمية اختيار التشكيلة المناسبة، ولما كان تاجر التجزئة مضطراً فى هذه الظروف إلى التعامل مع مصادر لا دراية له بها ولا ثقة له على الأقل فى المرحلة الأولى . كان من الطبيعى أن يأخذ تاجر الجملة على عاتقه

هذه المهمة الشاقة ليعرض على تاجر التجزئة الاستفادة من خبرته في تجميع التشكيلة المناسبة ومن مشورته فيما يجب شراؤه.

#### التخصص ورفع كفاءة أداء تاجر الجملة:

لم تعتمد إستعادة تاجر الجملة لمركزه على التوسع في تقييم الخدمات فقط وإنما أيضاً على الحد من تقديم بعضها، ذلك أن التدقيق في اختيار العملاء عن رفض تجار الجملة التعامل مع صغار تجار التجزئة لنقص ربحيته، وقد أدى هذا إلى نشأة ونمو تاجر الجملة المتخصص في البيع نقداً تسليم المتجر لتاجر التجزئة الصغار. سواء كان تاجر الجملة هذا منشأة مستقلة أو مجرد قسم متخصص تابع لتاجر جملة كبير أراد الاستفادة من مختلف قطاعات السوق.

وقد كانت الرغبة في تحقيق وفورات الحجم الكبير من بين الأسباب الهامة التي دفعت تجار الجملة إلى التركيز والتخصص بهذا الشكل، وساهم التحقيق الفعلى لمثل هذه الوفورات في تزايد نمو هؤلاء التجار وهناك اعتبار آخر هام وهو الإستفادة من خصم الكمية عند الشراء بكميات كبيرة، وهذا ما دفع الكثير من صغار تجار الجملة إلى التجمع تعاونياً في الشراء لتحقيق نفس المزايا الشرائية التي يتمتع بها الكبار، وليس بالإمكان الآن أن نقرر ما إذا كان هذا الإتجاه التعاوني بين تجار الجملة سيتزايد في المستقبل .

ومن بين النتائج التي ترتبت علي تكوين الجماعات الشرائية التعاونية أن اتجه بعض تجار الجملة إلى البيع المباشر للمستهلك النهائي . ويمثل هذا النمط المسمى بالتوزيع المباشر Direct Distribution أسلوب البيع بالخصم Discount Selling الذي انتشر في الولايات المتحدة الأمريكية إثر إنهيار نظام تحديد أسعار التجزئة ومع ذلك فالبيع المباشر لم ينتشر كثيراً في ألمانيا حتى الآن .



## نضج تاجر الجملة :

إن تاجر الجملة اليوم بألمانيا الغربية قد وصل إلى مرحلة من النضج تسير جنباً إلى جنب مع تزايد الميل من جانب المنتجين للاستفادة من خدماته وتوسيع إطار تلك الخدمات ، ولقد ساعد في تدعيم مركز تاجر الجملة أيضاً نمو حجم المشروعات الصناعية بحيث ثارت التساؤلات حول تهديد تركيز الصناعة في أيدي القلة للمصلحة العامة ، وطبيعى أن يزيد ذلك فيأهمية استمرار استغلال تاجر الجملة .

إن مزايا استخدام تاجر الجملة تفوق مثالية بالنسبة لأغلب المنتجين ، ومن بين تلك المزايا مشاركة تاجر الجملة في تمويل احتياجات رأس المال العام والثابت وفي الإشراف على الأنشطة والأفراد المنشئتين في منطقة جغرافية واسعة وكذلك زيادة الوضوح والتحديد لتكاليف التوزيع، وإتاحة الفرصة لتوزيع أكثر شمولاً بواسطة تاجر الجملة. أضف إلى هذا أن العجز السائد في موارد القوى العاملة بألمانيا الغربية يجعل المنتجين يترددون في توسيع نشاطهم ليشمل القيام بوظائف تجارة الجملة.

وعلى الرغم من وجود بعض الاستثناءات، فالشاهد عموماً أن أغلب المنتجين يسعون في تزايد لتوطيد صلاتهم بتجار الجملة بغية الاستفادة من خدماتهم ومن أساليب توزيعهم الفعالة لمجموعة منتقاة من العملاء ذوي الطلبات الكبيرة والمنتمين إلى الجماعات المنظمة لتجار الجملة، هذا وبالرغم من أن تلك الجماعات تمارس ضغطاً أقوى للشراء بسعر أقل، فإن المنتج يفضل التعامل معها بسبب ضمان حجم كبير للمبيعات من خلالها.

أما في الأحوال التي يفضل فيها المنتج ألا يعتمد كلية على تجار الجملة أو على تنظيماته الخاصة للتوزيع، فقد طورت بدائل أخرى، إذ وجد بعض المنتجين مثلاً أنه من الأوفر لهم اقتصادياً أن يوزعوا منتجاتهم مع المنتجات المرتبطة بها حيث ستوزع النفقات على قاعد أوسع، ومثل ذلك السلوك يشير بأننا بصدد نشأة نوع جديد من تجارة الجملة يتخصص في خدمة صناعات منفردة.

وإذا كان تاجر الجملة في الماضي يركز على روح المغامرة والمهارة في المضاربة نتيجة لمعرفه الوثيقة بظروف الأسواق، فإنه اليوم بجنى عائدة عن طريق توفير توزيع فعال وتقديم الخدمات اللازمة للبائعين والمشتريين على السواء وهذا الدور يبشر بأن تاجر الجملة قد ضمن استمراره كحلقة ضرورية في قناة التوزيع.

ويثور التساؤل في الوقت الحاضر حول ما إذا كان الفضل الذي تحقق في صناعة الأغذية بين تاجر الجملة الذي يقدم مجموعة كاملة من الخدمات وتاجر الجملة الذي يبيع لصغار تجار التجزئة على أساس نقدي تسليم المتجر، ما إذا كان هذا الفصل سيمتد إلى الصناعات الأخرى. كالنسيج مثلاً وإذا كانت سياسة التعامل مع عدد محدود من العملاء تقدم لهم خدمات كاملة قد طبقت في كل فروع تجارة الجملة، فإن السؤال الآن هو: كيف سيشتبع احتياجات صغار تجارة التجزئة ومن الذي سيخدمهم؟ إن على تاجر الجملة الذي يسير على سياسة التوزيع الائتقائي للكبار فقط أن يقرر ما إذا كان سيتترك هذا النشاط لمنافسيه أو سينشئ قسماً خاصاً بمنتجاته لأدائه.

### ارتفاع الكفاية في إدارة تجارة الجملة:

وعلى الرغم من التأثير العام للتطورات الجديدة على تأكيد الحاجة لاستمرار تجارة الجملة كصناعة قائمة بذاتها، فإن نسبة صغيرة فقط من تجار الجملة هي التي شاركت في تلك الجهود الزائدة أو ربطت نفسها بتلك الابتكارات في طرق التوزيع، وكانت النتيجة أن هذا العدد المحدود من تجار الجملة هو فقط الذي جنى ثمار التطور ونما حجم منشآته وتمكن من تحديث معداته وأعماله، خاصة من يستخدم منهم مهارات إدارية متخصصة. وبالتالي نجد أن نسبة كبيرة ومتزايدة من حجم المبيعات الكلية في السوق بدأ يتركز في أيدي عدد محدود من منشآت الجملة. ويوضح الجدول التالي مثلاً أنه في عام ١٩٥٩ كان ٥٠٠ تاجر جملة فقط (أقل من ٠,٤ ٪ من مجموعة تجار الجملة بألمانيا) هم المسئولون عن ٣٧ ٪ من المبيعات الكلية.

## هيكل تجارة الجملة في ألمانيا الغربية سنة ١٩٥٩

عدد المنشآت والمبيعات مقسمة حسب حجم المبيعات

حجم المبيعات المنشأة الواحدة		عدد المنشآت		المبيعات الكلية للمجموعة	
		النسبة النئوية	العدد	المبيعات الكلية (مليون الماني)	النسبة النئوية
٢٥٠,٠٠٠ - ٠٠٠	مارك ألماني	٥٧,٢	٧٧,٠٥٦	٧,٠٣١	٤,٨
٢٠٠,٠٠٠ - ٢٥٠,٠٠٠	»	٣٤,٩	٤٧,١٤٣	٣٣,٤١٩	٢٢,٨
٢٠٠,٠٠٠ - ٢٠٠,٠٠٠	»	٧,٥	١٠,١٢٤	٥١,٧٥٨	٣٥,٣
أكثر من ٢٠٠,٠٠٠	»	٠,٤	٥٠٠	٥٤,٥٥٧	٣٧,١
المجموع		١٠٠, -	١٣٤,٨٢٤	١٤٦,٧٦٥	١٠٠, -

## تجارة الجملة في اليابان<sup>(١)</sup>

### مقدمة:

تبلغ مساحة اليابان حوالي ١٥٠ ألف ميل ويبلغ سكانها حوالي ١٠٠ مليون وتكاد تكون نسبة الأميين معدومة، والتعليم أهمية كبيرة في المجتمع وبالتالي فهناك إقبال على التعليم العالي، وسبل المواصلات عالية الكفاءة، وبالتالي لا تختلف العادات والتقاليد الاجتماعية كثيراً من منطقة لأخرى، ويمكن وصف الاقتصاد الياباني بأنه «اقتصاد حر Free-enterprise economy، تسوده المنافسة، ويميل الاقتصاديون اليابانيون إلى اعتبار بلدهم في مركز متوسط بين البلاد المتخلفة والبلاد المقدمة، ويصفه عامة مستوى المعيشة عال في اليابان. وتوزيع الدخل القومي بين فئات المجتمع ليس مثالياً حتى بمعايير اليابانيين أنفسهم، ومع ذلك فحوالي ٧٥ ٪ من الدخل القومي يوزع في صور أجور ومرتبوات أو عوائد ممتلكات.

وتنتج اليابان حوالي ٨٠ ٪ من إحتياجاته الغذائية، وذلك في مزارع صغيرة الحجم ولكنها تطبق أحدث الأساليب التكنولوجية، ويميل عدد المشتغلين بالزراعة إلى التناقص مع مرور الوقت، أما عن الصناعة فنصيبها من الدخل القومي (وقت الكتابة) يبلغ ٣٠ ٪ وهو في تزايد مستمر، كذلك تمر الصناعات التي تحتاج لاستثمارات رأسمالية ضخمة بمرحلة نمو، وزاد إنتاج المعدات الكهربائية والسيارات والآلات والكيماويات العضوية والصلب كثيراً منذ ١٩٥٥، وهناك تدقيق كبير في مستويات الجودة وطرق مراقبة الجودة على الإنتاج، هناك ميل طبيعي لدى اليابانيين للاشتغال بالأعمال وتبلغ نسبة الاستثمارات حوالي ثلث إجمالي الدخل القومي، وللتجارة الخارجية أهمية كبيرة بالنسبة لليابان. فهي تعتمد على إستيراد جزء من إحتياجاتها الغذائية والمواد الخام اللازمة للصناعة وتبلغ نسبة الصادرات والواردات حوالي ٢٢ ٪ من الدخل القومي، وذلك بالمقارنة بنسبة ٧ ٪ في الولايات المتحدة.

(1) G. Elgass, Wholesaling in Japan, in R. Bartels op. cit.

وتسهم تجارة الجملة والتجزئة بحوالى ١٥ ٪ من إجمالي الدخل القومي، وأغلب المنشآت فى هذا القطاع صغيرة الحجم، ومع ذلك توجد منشآت كبيرة كبيوت الأقسام.

### دور التجار فى تحقيق نمو الاقتصاد اليابانى؛

فى الوقت الذى كانت فيه أمريكا الشمالية مازالت تحت الإحتلال، كان لدى اليابان نظام توزيع مستقر ومنشآت إيجار بالجملة كبيرة قامت بتجميع وتوزيع السلع على المستوى القومى ويبدو أن أوائل تلك المنشآت أنشئ قبل أن يكتشف كولبوس أمريكا بوقت طويل، ويرجع المؤرخون الإقتصاديون لطبقة التجار الفضل فى تحول اليابان السريع إلى دولة صناعية، فتلك الطبقة هى التى كانت لديها المعرفة والمهارة والثروة اللازمة لتحقيق التطور الإقتصادى بعد أن انتهى عهد الإقطاع.

ولعل المركز الاجتماعى المنخفض الذى أضفى على فئة التجار فى عصر الإقطاع، هو الذى أعطاهم دافعاً أكبر للعمل وزيادة فعاليتهم وتأثيرهم إقتصادياً ؛ كان من المستحيل على التاجر . مهما حقق من ثراء . أن ينتقل اجتماعياً إلى طبقة النبلاء، وبالتالي حول انتباهه إلى تجميع الثروات التى ساعدت فى النهاية على التنمية الاقتصادية بالبلاد؛ وما زالت تلك النظرة إلى التجار فى الواقع ملموسة فى اليابان، وإن لم تكن الظاهرة حركاً على اليابان بالذات.

### المركز القومى لمنشآت الإيجار بالجملة؛

لقد شهد النصف الثانى من القرن التاسع عشر، والذى أعيد فيه فتح التجارة مع العالم العربى، عصرأ جديداً للنمو الإقتصادى الهائل، حيث نمت التجارة وتغلغلّت منشآت الجملة . المسماه حالياً بالشركات التجارية . فى تنظيمات «الزايباتسو» Zaibatsu، التى تكاملت رأسياً وافقياً ودائرياً وسيطرت على الإنتاج والتوزيع فى عشرات السنين السابقة للحرب العالمية الثانية، وقد اعتبر اليابانيون هذه التنظيمات ملائمة لتحقيق التنمية، وحماية الاستقلال الإقتصادى والسياسى ، وجنى ثمار

التصنيع. وقد حققت تنظيمات الزاياتسو الكثير نحو هذه الغايات ، إلا أنها فى بعض الأحيان. وعلى الرغم من أن تنظيمات الزاياتسو بدأت فى الانهيار بعد الحرب العالمية الثانية، فإن الوحدات المستقلة لها. كالشركات التجارية. إستمرت فى العمل على نطاق أضيق، وبدأت بالتدريج فى اكتساب مركز قوى فى الاقتصاد القومى .

### بدء الاتجاه نحو سيطرة المنتج الصناعى:

بدأ فى أواخر الخمسينات المركز المسيطر لتاجر الجملة على قنوات التوزيع فى الاهتزاز، كان ذلك فى الوقت الذى بدأ فيه المنتجون الصناعيون فى الاهتمام بالمفاهيم والوسائل الحديثة فى التسويق، الكثير من هذه الشركات يقوم بالفعل حالياً بأغلب الأنشطة التسويقية اللازمة لسلعته ويمارس السيطرة على قنوات توزيعها ، وهذا الاتجاه فى الواقع بالغ الأهمية، وسيؤدى فى النهاية إلى تناقص دور تاجر الجملة إلى حد كبير، أما الآن فما زال تاجر الجملة يشغل مركزاً مسيطراً فى هيكل التوزيع.

### أسباب المركز المسيطر لتجار الجملة:

١- اشتغال كبار تجار الجملة بالتمويل، حيث يقومون بالتمويل للأمام، ويقومون أيضاً وعلى نطاق أوسع وأخطر بالتمويل للمخلف حيث يمولون الإنتاج إلى حد إقراض الخامات والسلع نصف المصنوعة، وذلك الوضع ناتج من صفر حجم المنشآت الصناعية وبالتالي ضائلة مواردها المالية، وعدم قدرتها على اجتذاب الإقراض من البنوك، وساعد على ذلك أيضاً عامل العرف، فقد ظلت هذه الأسس فى العمل معمولاً بها لمئات السنين وليس من السهل تغييرها، على أن هناك بعض مؤشرات التغيير، حيث يتجه كبار المنتجين الآن إلى اتباع الطرق الحديثة وإن كانوا مازالوا يتبعون الطريق التقليدى فى الحصول على الأموال من البنوك، وقام بعضهم لإنشاء منشآت تجارة جملة خاصة بهم، تقوم بالإضافة إلى توزيع منتجاتهم بالتعامل فى منتجات المنافسين .

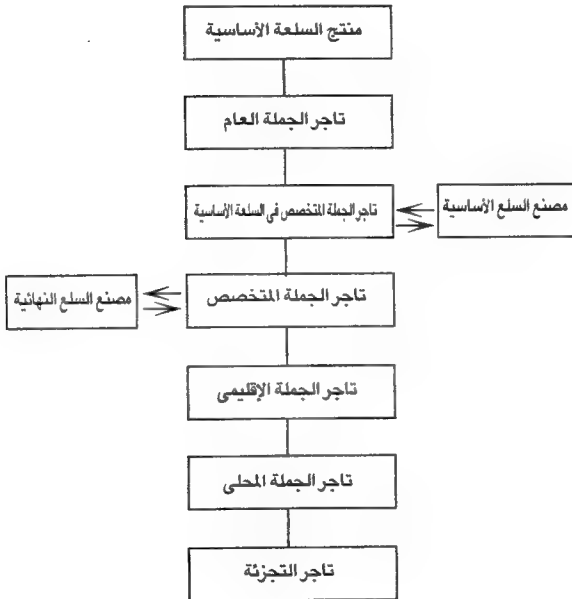
٢- سيادة ظروف سوق البائعين، وهذا بالتأكيد هو السبب في عدم إهتمام المنتجين، حتى الكبار منهم بمشكلات التسويق، وظل هذا الوضع قائماً إلى أواخر الخمسينات حين بدأ العرض يفوق الطلب في بعض الصناعات، مما أجبر المنتجين على إعطاء إهتمام أكبر للتسويق مع محاولات للتنبؤ باحتياجات السوق مقدماً ليرشيد الإنتاج.

٣- مشكلات ميزان المدفوعات، إذ لما كان الاقتصاد الياباني يعتمد على المصادر الأجنبية لكثير من الموارد الأولية ؛ فإن زيادة الطلب المحلي يعني زيادة الطلب على الواردات ؛ ولتجنب مشكلات ميزان المدفوعات تحاول الحكومة كثيراً إتخاذ إجراءات للحد من الاستهلاك المحلي ؛ وكثيراً ما تتضارب هذه مع جهود الصناعة نحو زيادة الطلب الكلى؛ وسواء هذا الوضع أو الحاجة لتنمية الصادرات لزيادة دخل البلاد من العملات الأجنبية؛ فكل الاعتبارين يزيدان في وجوب إهتمام المنتج بمشكلات التسويق.

### طول قنوات التوزيع؛

لا يقتصر الأمر على مجرد سيطرة تجارة الجملة على التوزيع، وإنما هناك ظاهرة التعدد الهائل لتجار الجملة في قنوات التوزيع ، فإن بدأنا بسلعة أساسية كالأواح الصلب مثلاً ، فإن المنتج يمر من خلال خمسة تجار جملة متتابعين قبل أن يصل لتاجر التجزئة ، والشكل التالي يصور قناة التوزيع العادية ويوضح الخصائص التي تتميز بها منشآت تجارة الجملة وأنشطتها في قناة التوزيع.

### شكل (١) قناة التوزيع المعتادة لسلعة استهلاكية





وتتميز منشآت الجملة بكبر الحجم إلى حد كبير يبلغ أقصاه في «الشركات التجارية، الكبيرة التي تتعامل في مجموعات هائلة من السلع، وتحترك أحياناً قطاعات كاملة من التصدير والاستيراد، ومع ذلك فهناك بالطبع منشآت جملة صغيرة للغاية ويقتصر نشاطها في الغالب على المنطقة المحلية.

**ونلاحظ أن تاجر الجملة العام، يحتكر في العادة كل الإنتاج في صناعة معينة ، بل قد يحتكر عدة صناعات، وهذه المنشآت لا تقتصر على الإيجار بالجملة بل تمد نشاطها إلى البيع للمستهلك، وعلى الرغم من أنها قد تتعاقد على تصنيع بعض السلع الأساسية لحسابها، فإنها في الغالب تباع تلك السلع الأساسية لتاجر الجملة المتخصص في السلعة الأساسية، ، هذا يبيع لتاجر الجملة الإقليمي الذي يبيع «لتاجر الجملة المحليين» الذي لا يتعدى نشاطهم المنطقة الجغرافية الصغيرة المحيطة بهم. كذلك يتخصص تجار الجملة في اليابان على أساس وظيفي فهناك السماسرة والوكلاء والتجار بالعمولة وغير ذلك من المتخصصين وظيفياً.**

وما زال استخدام القنوات القصيرة أمراً غير معتاد بالنسبة لكبار تجار التجزئة، فنجد بيت الأقسام الكبيرة لا يشتري جوارب الرجال مثلاً مباشرة من المنتج ولا حتى من تاجر الجملة على المستوى القومي، وإنما يشتريها من تاجر الجملة المحلي.

وقنوات التوزيع الفعلية غاية في التنوع والتعقيد ، على أن الوضع السائد هو استخدام قنوات طويلة سواء في السلع الاستهلاكية أو الإنتاجية، واستخدام ثلاث أو أربع حلقات تجارة بالجملة ليس غريباً وليس قاصراً على صفار الشركات وأسباب ذلك كما يلي:

١- كبر المسافات الجغرافية بسبب الشكل الطويل الضيق لليابان .

٢- إتساع السوق وفي نفس الوقت ضحالتها.

٣- ميل المستهلكين في عاداتهم الشرائية إلى الإستقراب ، مما يعني التعدد الهائلة لمنشآت التجزئة.

- ٤- صغر حجم المنشآت وضآلة مواردها يتطلب استخدام حلقات أكثر في قناة التوزيع.
- ٥- نوع الثقافة والتقاليد السائدة تشجع على محاولة الاستقلال بامتلاك مشروع مستقل ولو صغير، وهذا يعوق الاتجاه لنمو المشروعات إلا إذا حتمته التكنولوجيا.
- ٦- إمتناع الكثير من المنتجين عن القيام بنشاط تسويقي كبير، مما يعنى ترك مجال كبير لعمل الوسيط.

### تعدد قنوات التوزيع :

يميل متوسطو وكبار المنتجين إلى استخدام عدة قنوات توزيع لخط منتجات واحد، وذلك لعدة أسباب:

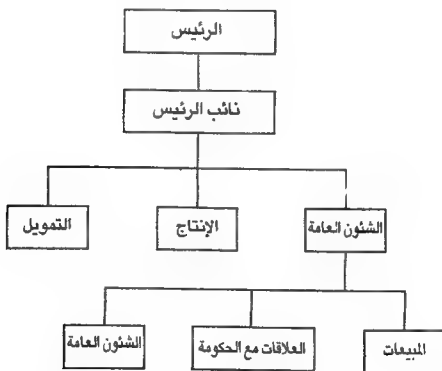
- ١- تنوع طبيعة السوق يستدعى تنوع الوسيط.
- ٢- بسبب النمو السريع للصناعة ليست هناك منافذ تقليدية للسلع الجديدة وبالتالي إذا لزم التوزيع إلى عدة أنواع من تجار التجزئة فقد يتطلب ذلك استخدام عدة أنواع من تجار الجملة.
- ٣- وساعد على تعدد أنواع تجار التجزئة ، نشأة بعض بيوت الخصم وبيوت خدمة النفس على مستوى البيع للمستهلك النهائي.

### النشاط التسويقي للمنتجين الصناعيين:

يتميز الاقتصاد اليابانى بقدرته على استيعاب الأوضاع التى يبدو أنها متطرفة فى اتجاهات متضاربة، فعلى حين نجد شركات غاية فى الكبر نجد أخرى غاية فى الصغر وذلك سواء فى قطاع الإنتاج أو فى قطاع تجارة الجملة أو فى قطاع تجارة التجزئة ، وهناك مشروعات تبدل جهوداً واسعة فى التسويق ، وأخرى لا تشغل نفسها مطلقاً بمشكلات التسويق ، وقلما نجد ، الوضع الوسط ، فى الإقتصاد اليابانى .

ويتجلى ذلك بوضوح فى قطاع الإنتاج ، فعلى حين نجد شركات كبيرة جداً نجد أيضاً شركات صغيرة جداً لا تقل عنها أهمية للاقتصاد القومى ، بل تشكل أحياناً العمود الفقري له فى صناعة أو أخرى ، وإذا كان الباحث يلاحظ فى الولايات المتحدة اهتماماً ولو محدوداً بالتسويق فى أصغر المنشآت ، فالمشاهد أن فى اليابان منتجين صغار لا يهتمون مطلقاً بالتسويق ، ويعتمدون تماماً على تاجر الجملة ، بل إن المنشآت الكبيرة كانت إلى عهد قريب تفعل نفس الشئ ، ولم يكن لدى أى منها قسماً مستقلاً للمبيعات ، وإذا وجد فمكائنه فى التنظيم ثانوية بل يمكن القول أن الإتجاه للإهتمام بالتسويق السابق الإشارة إليه من جانب المنتجين لم يبلغ بعد الحد الذى يمكنهم من القيام بوظائف التسويق على نطاق واسع ، وإذا كانت بعض المشروعات قد فصلت وظيفة التسويق فى إدارة مستقلة فما زال الوضع الأعم هو المصور فى الشكل التالى :

شكل (٢) الهيكل التنظيمى المعتاد لشركة صناعية كبيرة.



وهناك بالطبع استثناءات ، يتزايد عددها بمرور الوقت ، فصناعة آلات التصوير تميزت منذ سنين طويلة بادراكها لأهمية ترويج المبيعات ، وبإنشائها لأقسام مبيعات منظمة جيداً ، ونفس الشيء بالنسبة لصناعة البيرة والمياه الغازية وامتداد الإتجاه الحديث مؤخراً إلى صناعات الأجهزة الكهربائية والأطعمة والحلويات .

وليس هناك سبب وحيد لهذا الإهمال لوظيفة التسويق ، فالمرکز المسيطر لتجار الجملة له تأثيره ، وكذلك إنصراف اهتمام المنتجين إلى المشكلات التكنولوجية ، وعدم إدراك الحاجة لتنظيم فعال للتسويق إلا مؤخراً ، حيث يسود الاعتقاد بأن المنتج جيد الصنع كفيلاً بأن يبيع لنفسه ، وبالتالي زاد تركيز الاهتمام على مشكلات تحسين الجودة بالمقارنة برفع الكفاية التسويقية ، إلا أن تحول الظروف في عدة صناعات إلى «سوق مشتريين» في أواخر الخمسينيات دفع الكثير من المنتجين إلى تحويل اهتمامهم إلى التسويق كرد فعل للقوى الاقتصادية كذلك تستفيد المشكلات التمويلية جزءاً كبيراً من وقت المدير ، ويؤدي قصور الموارد المالية إلى التردد كثيراً في إنفاق أموال كبيرة على أشياء خارج نطاق المصنع ومعداته ورأس المال العامل ، ومن جهة أخرى فإن عدم الإسراع بانتشار الخبرات والمهارات التسويقية ؟ أضعف إلى ذلك الوضع التقليدي للتاجر في قاع السلم الاجتماعي ، وما يعنيه من إعاقة تقدم التسويق .

وعلى الرغم من كل هذه العقبات ، فإن تقدماً ملموساً في التسويق يمكن ملاحظته في مجالات تصميم المنتج والجودة ، كذلك تضاعف الاتفاق على الإعلان ٣ مرات بين سنة ١٩٥٣ و ١٩٥٩ ؛ وتزايد القيام ببحوث التسويق ، وتبذل الجهود لتحسين قنوات التوزيع ، وتحاول الحكومة جاهدة عن طريق تنظيماتها تطوير التسويق في اليابان ، وهناك تقارير تفيد بأن بعض تجار الجملة بدأ يقوم ببحوث التسويق ، وإذا كنا نتوقع زوال المركز المسيطر لتجار الجملة بمرور الزمن فإن من المتوقع أنهم سيتمكنون من التكيف مع ظروف السوق المتغيرة وتطبيق طرق التسويق الحديثة ، وبالتالي سيستمرون في أداء دور رئيسي - وإن لم يكن مسيطراً - في الاقتصاد .

## الفصل الثامن

### نظم وسياسات التعريفات الجمركية

#### مقدمة:

تعتمد جميع الدول إلى التدخل في التجارة الدولية بالتنظيم أو التقييد أو التشجيع وتعد الضرائب الجمركية أهم الوسائل المتاحة لممارسة الرقابة على الصادرات والواردات على الرغم من وجود أساليب أخرى هامة كحصى الاستيراد والتصدير وإستلزام إستصدار التراخيص، والرقابة على النقد الأجنبي، وبالتالي فالضرائب الجمركية تمثل عصب السياسة التجارية للحكومة، ولذا فأثرها على العمليات التسويقية الدولية لا يحتاج لإيضاح.

تمثل الجمارك إذن أحد القوى الرئيسية المكونة لمحيط التسويق الدولى وتأثيرها المباشر والملموس يتجسد فى زيادة الفصل بين اقتصاديات الدول ودعم الحواجز القائمة بينها، أى أن الجمارك تمثل قوة مضادة لاتجاهات التكتل الاقتصادى فى محيط التسويق الدولى، وأى محاولة للتكتل تتأثر بالجمارك وتؤثر فيها ، ويدهى بعد ذلك أن تسبق دراسة موضوع الجمارك دراسة التكتل الاقتصادى فى المحيط الدولى والتي ستكون محل اهتمامنا فى الفصل التالى .

#### تعريف وتبويب:

الجمارك ضريبة تفرض على السلع والخدمات لدى تحركها عبر الحدود السياسية للدول، وهى فى الواقع أقدم الضرائب التى فرضت فى الأمم الحديثة ، ويمكن أن تفرض الجمارك على الشحنة من قبل الدولة التى خرجت منها ، من قبل الدولة التى تربىها فى طريقها إلى وجهتها و/أو من قبل الدولة التى تدخلها ، ولذا تقسم التعريفات الجمركية إلى ٣ أنواع : جمارك تصدير ، جمارك ترانزيت، جمارك إستيراد.

## أولاً: الجمارك على الصادرات؛

لقد أصبح هذا النوع مجرد حقيقة تاريخية في أغلب الدول المتقدمة التي استغنت عن الجمارك على الصادرات، ومع ذلك فالكثير من الدول غير المتقدمة ما زال يفرض الجمارك على البضائع والخدمات المصدرة، والسبب في الغالب هو عجز الهيكل المالى وقلة الموارد المالية، مما يفرض البحث عن أية أبواب يمكن أن تدر عائداً للدولة.

هذا وما زالت مصر تطبق تعريف التصدير ولكن في نطاق ضيق للغاية، ومما يذكر أنه حتى منتصف القرن ١٩ كانت الضرائب على الصادرات تفرض إما للفرقة ضد دولة معينة، وإما . وهذا هو الأغلب. لخلق موقف مميز لدولة معينة، ومثال الحالة الأخيرة فرض الجمارك على الضائع الصادرة من المستعمرات إلى كل الدول باستثناء الدول المستعمرة، وذلك أولاً تفضيلاً لها . وثانياً لضمان عدم سرعة نفاذ الموارد في المستعمرات .

## ثانياً: الجمارك على البضاعة العابرة؛

ومن المعتقد أن هذه هي أقدم أنواع التعريفات الجمركية، وكانت تفرض مقابل منح الحق في العبور في داخل المناطق الخاضعة لسيادة الدولة، والاستفادة من الطرق والكبارى والمباني والخدمات على الطريق وقد ازدهرت هذه الجمارك خلال الفترة المركنتيلية ولكنها ألغيت في أغلب الدول المتقدمة، وإذا لم تكن قد ألغيت في أية دولة فالحكمة منها هي خلق مورد مالى إضافي للدولة.

## ثالثاً: الجمارك على الواردات ؛

وهذا هو النوع الموجود في كل بلاد العالم، والذي يعد أحد العناصر السياسية الحكومية الأساسية فيها جمعياً، وقد بلغ من أهمية الجمارك على الواردات أن لفظ الجمارك لم يعد يعنى لأغلب الناس إلا الجمارك على الواردات، وأن أغلب الدول تهتم اهتماماً فائقاً بتحديد تفاصيل التعريفات الجمركية ومعدلاتها مع تبويب مفصل لسلع وظروف استيرادها أو ورودها للدولة والتي قد تؤثر في مقدار الجمارك.

ونظراً لهذه الأهمية البالغة للضرائب الجمركية على الواردات فسوف ينصب اهتمامنا عليها وحده في بقية هذا الفصل.

### وجهات النظر للتعريف.

من البديهي أن وجهة نظر الشركة أو الصناعة إلى الجمارك سوف تتأثر بتأثير هذه في حجم المبيعات أو في حجم الأرباح أو في مستويات التكلفة، في حين تتأثر وجهة نظر المستهلك النهائي بمدى الضرر أو الفائدة اللذين قد يعودان عليه في الأجلين القصير والطويل، بينما تتأثر وجهة نظر الحكومة بالإعتبارات المالية ورغبتها في تنمية مواردها المالية وكذلك ببرامج التنمية الصناعية ودواعي الحماية الواجبة للمنتجات المحلية.

### أولاً: وجهة نظر الصناعة:

من المفيد هنا أن نفرق بين ثلاث حالات:

١- الحالة الأولى تتعلق بالصناعة التي تعتمد على خامات أو أجزاء صناعية مستوردة من خارج الدولة، هذه الصناعة بطبيعة الحال ستواجه بزيادة في معدلات التكاليف مع كل زيادة في الجمارك على ما تستوردها من خامات أو أجزاء صناعية، وطبيعي أن هذه الصناعة ستقل العبء إلى المستهلك إذا كانت في وضع احتكاري ولكن العمل في ظروف المنافسة هو الأغلب وبالتالي تكون النتيجة هي الاقتراع من الأرباح. ووجهة نظر مثل هذه الصناعات أو الشركات تكون بالطبع غير محبذة لفرض أو رفع الجمارك على الواردات.

٢- والوضع العكسي نشاهده في الصناعات التي تواجه المنافسة من السلع الأجنبية المستوردة، وهنا تكون الجمارك بمثابة حافز حماية ضد المنافسة الأجنبية فيقلل من حجمها وحدتها، وتزيد بالتالي فرض الريح أمام الصناعة المحلية، فكلما ارتفعت معدلات الجمارك، كلما قلت المنافسة الأجنبية، وعليه يكون رجال

الصناعية التى فى مثل هذا الموقف من أشد أنصار فرض الجمارك العالية على الواردات.

٣- أما الصناعات التى لا هى تعتمد على الخدمات المستوردة ولا سلحتها تنافس السلع المستوردة، هذه الصناعات لا تكثر كثيراً لمساءلة الجمارك، فهى تمثل منطقة عدم الاكتراث بين المجموعتين السابقتين ومع ذلك فهى قد تتأثر بطرق غير مباشر باتجاهات هاتين المجموعتين، فالشركة التى تكون مصلحة عملائها مع الحماية الجمركية سوف تميل إلى دعم الأداء المتأدية بزيادة الحماية، والعكس بالعكس.

#### ثانياً، وجهة نظر المستهلك،

الجمارك تعنى إرتفاعاً فى الأسعار بالنسبة للمستهلك ، ومع ذلك فتأثير المستهلك على السياسة الجمركية ضئيل ، ووجهات نظر المستهلكين بشأن الجمارك فى العادة غير واضحة ، إلا أن ترتفع المعدلات بشكل كبير، وهنا نجد المستهلك بدأ يتدمر على أنه فى العادة يتدمر فيما يلمسه مباشرة فقط فى أغلب الأحوال، فالمصرى العائد من الخارج يصيبه الكثير من الضيق إذا فرضت جمارك عالية على المنقولات التى أحضرها معه ، ولكن ضيقه سيكون أقل بكثير إذا اشترى نفس السلعة بسعر عال من المتاجر المصرية.

والسبب فى ذلك أن المستهلك العادى لا يدرك الجوانب المختلفة والقواعد العديدة للجمارك ، ولا يفهم فى بعض الأحيان حكماتها الحقيقية، وهو قد يتعجب إذ يتبين أنه إذا أحضر إطار سيارة بصحبته كان معدل الجمارك عليه ١٠٠% فى حين أنه لو أرسله فى طرد من الخارج لخضع لجمارك بنسبة ٣٠% فقط ، ولكن عجبه قد يزول إذا فهم حكمة الاختلاف.

وحتى إذا فهم المستهلك الجوانب المختلفة للجمارك، فإن ذلك المستهلك ستكون له فى العادة أدوار أخرى فى المجتمع أكثر تحديد لوجهة نظره، فهو إذا كان رجل أعمال



يعتمد نجاح مشروعه على الحماية الجمركية، فلا يتوقع من دوره كمستهلك أن يتغلب على دوره كرجل أعمال وينادى بتخفيض الجمارك.

وبناء على ذلك فإن مصلحة المستهلك . على الرغم من عموميتها . هي من الإعتبارات الثانوية في رسم السياسات الجمركية، خاصة وأن المستهلكين قلما يمثلون قوة منظمة موحدة يمكن أن تؤثر في تحديد الجمارك، ويترك للحكومة أن تتولى هي رعاية مصلحة المستهلك وتقرير ما تراه بدعماً.

### ثالثاً : جهة نظر الحكومة:

تنظر الحكومة إلى الجمارك أولاً باعتبارها مصدراً للإيراد وثانياً باعتبارها أداة لممارسة الرقابة على أنشطة التجارة الخارجية، ونظراً لأهمية هذه الأهداف وأهمية دور الحكومة في الجمارك فإن الأجزاء التالية سنتناولها بالتفصيل.

### تأثير الجمارك على حركة التجارة:

يمكن تصوير ذلك التأثير بوضوح في الشكل رقم ١/٨ أدناه ، ويفترض هذا المثال . للتبسيط . أن تكاليف النقل غير موجودة، وأنه لا يوجد أية قيود على حركة الواردات والصادرات، وأن التعامل يتم بين دولتين فقط وفي سلعة واحدة فقط.

في حالة عدم وجود جمارك فإن الدولة المصدرة ستبيع للدولة المستوردة الكمية التي تحقق التعادل في الأسعار داخل الدولتين، والسعر الواحد في البلدين كما هو مبين في الرسم عند س . وعند هذا السعر يتعادل الطلب والعرض في الدولة المصدرة عند الكمية ك<sub>١</sub>، ويتحدد الطلب بكمية الإستهلاك المحلي (ط<sub>١</sub>) مضافاً إليهما الكمية المصدرة (ص<sub>١</sub>) ، أما الإنتاج فيحدده منحني العرض (ع) وهذا ويتعادل الطلب والعرض في الدولة المستوردة عند ن<sub>١</sub>، حيث يتكون العرض من ع<sub>١</sub> (الإنتاج المحلي) مضافاً إليه و (الواردات) . ويتحدد حجم الطلب بدالته ط<sub>١</sub>. ويمكن أن نتوصل إلى أن:

$$ط_1 + ص_1 = ك_1$$

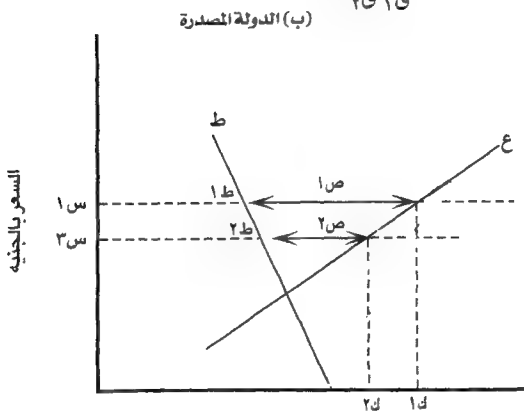
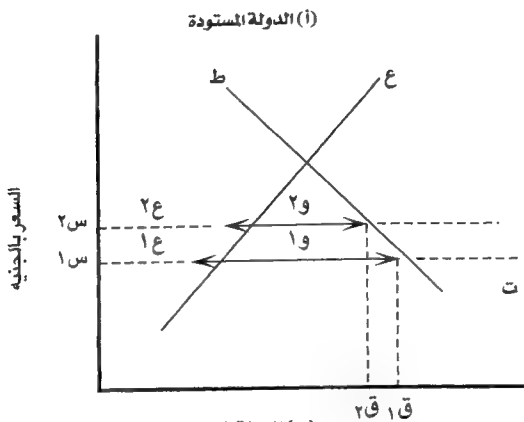
$$ع_1 + و_1 = ن_1$$

$$ص_1 = و_1$$

لنفرض الآن أن تعريف جمركية (ت) فرضت على حركة السلعة، سنجد أن السعر قد ارتفع في الدولة المستوردة كنتيجة لمحاولة المستورد نقل العبء إلى المستهلك . ولكن بما أن المستهلكين غير مستعدين لأن يدفعوا سعراً أعلى من س<sub>1</sub> ، فإن الطلب على السلعة سينخفض إلى ن<sub>1</sub> . هذا النقص في الطلب بالدولة المستوردة سيخلق فائضاً في الدولة المصدرة ويزيد المنافسة بين البائعين، ونتيجة لذلك سينخفض السعر حتى يصل إلى النقطة التي تتعادل عندها الكمية المعروضة مع الكمية المطلوبة، أي حيث تكون ط<sub>1</sub> + ص<sub>1</sub> = العرض، أي تنتقل كمية العرض من ك<sub>1</sub> إلى ك<sub>2</sub> .

في ظل ظروف الطلب والعرض هذه ، والمبينة في شكل ١/٨ ، فإن أثر التعريف ت سيكون رفع السعر في الدولة المستوردة من س<sub>1</sub> إلى س<sub>2</sub>، وتخفيض السعر في الدولة المصدرة من س<sub>1</sub> إلى س<sub>2</sub>، وسوف يكون الفرق بين س<sub>2</sub> و س<sub>1</sub> = ت ، عند الأسعار الجديدة ستكون كمية الصادرات قد انخفضت من ص<sub>1</sub> إلى ص<sub>2</sub> ، والواردات من و<sub>1</sub> إلى و<sub>2</sub> ، وسوف تكون ص<sub>2</sub> = و<sub>2</sub> ، أما س<sub>2</sub> فسوف تساوي س<sub>1</sub> + ت.

كيف سيتوزع أثر التعريف على البلدين ؟ سيتوقف ذلك على معدلات الانحدار النسبي لدوال الطلب والعرض في كلا البلدين . فإذا كانت مرونة الطلب في الدولة المستوردة أكبر في المثال السابق لكان السعر الذي يحقق التوازن بين العرض والطلب أقل من س<sub>1</sub>، معنى ذلك أن الجزء الأكبر من أثر التعريف على السعر ستتحمله الدولة المصدرة وسوف نحتاج لأن تنخفض س<sub>2</sub> عما وصلت إليه في الفرض السابق والعكس أيضاً صحيح ، إذا كان منحنى العرض في الدولة المصدرة أقل مرونة.



شكل رقم ١ / ٨ - تأثير الرسوم الجمركية على التجارة

### ويمكن تلخيص جوهر العلاقة في نقطتين:

- الأولى :** إن فرض تعريفية جمركية بواسطة دولة واحدة يؤثر في كلتا الدولتين طرفي العلاقة التجارية بخلق زيادة في السعر معادلة للتعريفية وتوزع عليهما.
- الثانية :** إن توزيع العبء بين الدولتين سيكون تبعاً لمرونة دوال العرض والطلب فيهما بحيث تتحمل الدولة ذات الدوال الأقل مرونة الجزء الأكبر من العبء.

### أثر الجمارك في نطاق الدولة المستوردة:

افترض التحليل السابق ثنائية العلاقة التجارية، مع أن هذه الثنائية أمر نادر الوقوع في الحياة العملية، حيث الحالة السائدة هي تعدد الأطراف في العلاقة التجارية ، ومعنى تعدد الأطراف أن الأثر الإجمالي للتعريفية سيتوزع على عدد كبير من الدول؛ ويصعب بالتالي تتبعه، ولذلك فإن مناقشة آثار الجمارك عادة ما تتركز حول تأثيرها في نطاق الدولة المستوردة فقط ، وليس في نطاق مجتمع التجارة الدولية ككل:

إذا نظرنا للتعريفية من وجهة النظر هذه فإن آثارها ستتخذ أحد الأشكال التالية:

١- لا تأثير على الإطلاق؛

٢- زيادة السعر ولكن بدرجة أقل من مقدار التعريفية؛

٣- زيادة في السعر بقدر معادل للتعريفية؛ أو

٤- زيادة في السعر بمقدار أكبر من التعريفية.

والحالة الثانية هي الحالة الشائعة، وهي تتمشى تماماً مع التحليل الوارد المبحث السابق، أما الحالة الأولى حيث لا أثر على الإطلاق للتعريفية على الأسعار فهي تحدث عندما تعتمد الدولة المصدرة إلى تخفيض أسعار تصديرها بالقدر المعادل للتعريفية المفروضة، وذلك لتحديد أثرها على الطلب في الدولة المستوردة.

ومثل هذا السلوك من جانب الدولة المصدرة ممكن إذا توافرت ظروف معينة تشجعها على ذلك، كأن يكون لديها فائض فى الطاقة الإنتاجية، أو فائض فى المخزون السلعى المتاح، أو كأن تخشى الدولة المصدرة من فقد السوق لبلد أخرى منافسة.

كذلك ينعدم تأثير الجمارك فى الحالات التى تفرض فيها الضريبة على سلعة يجرى إستيرادها وتصديرها فى نفس الوقت من جانب الدولة. كمثال على ذلك لنفرض أو الولايات المتحدة فرضت ضريبة جمركية بمقدار معين على وارداتها من القمح بهدف رفع السعر المحلى. ما أثر ذلك ؟ سيرتفع السعر المحلى، والنتيجة أن مصدري القمح فى الولايات المتحدة سيحولون كل الكميات إلى السوق المحلى للاستفادة من السعر العالى، والنتيجة هى إنخفاض السعر، بمعنى أن السعر حتى لو ارتفع فارتفاعه سيكون لأجل قصير فقط، ومع ذلك فلا يخفى التأثير الهام للتعريفه وهو خفض حجم الواردات والصادرات من القمح فى تجارة الولايات المتحدة الخارجية.

لا تحدث الحالة الثالثة كثيراً، ويشترط لحدوثها أن يكون الفرق بين الأسعار فى الدولتين قبل فرض التعريفه أكبر من أو على الأقل مساوياً لمقدار الضريبة المفروضة. كما يمكن أن تكون زيادة السعر مساوية لمقدار الضريبة الجمركية الجديدة إذا كان تحديد الأسعار يتم دون النظر لعلاقات العرض والطلب.

والحالة الرابعة والأخيرة التى تزيد الأسعار بمقدار يفوق مقدار الضريبة الجمركية تحدث عندما يتعين نقل السلعة بعد التخليص عليها جمركياً فى حلقات توزيع متتابعة، وتكون هذه الحلقات تحتسب هامش ربحها كنسبة من التكلفة. ومثال ذلك:

لا ضريبة جمركية	ضريبة جمركية بواقع ٢٥ %	لا ضريبة جمركية	ضريبة جمركية بواقع ٢٥ %
مليم	جنيه	مليم	جنيه
-	٥	-	٥
-	١	-	٢٥٠
-	٦	٥	٢٥٠
-	٢	٢	٥٠٠
-	٨	٧	٧٥٠
٨٠٠	٣	٥٠٠	٢
٨٠٠	٩	٢٥٠	١٢

أى ضريبة جمركية مقدارها ١,٢٥٠ أدت إلى ارتفاع السعر بمقدار ٢,٤٥٠ جنيه.

#### الاعتبارات المؤثرة فى السياسة الجمركية:

لما كانت الجمارك تؤثر فى قطاعات الاقتصاد المختلفة وفى قطاعات الشعب المتباينة، فهناك دائماً اهتمام بالموضوع وجدال حوله بين مؤيد للجمارك ومعارض لها، وبين مشجعين للتوسيع فى استخدامها ومحبين لا استخدامها عند الضرورة القصوى فقط، وتندور حجج المؤيدين والمعارضين عموماً حول ستة اعتبارات أساسية هى: العمالة، مستويات الأجور، الصناعة الناشئة، النمو الاقتصادى، الأمن القومى، استخدام التعريفات العلمية.

## أولاً - العمالة:

إن أى سلعة مستوردة تتضمن فى طياتها مقداراً معيناً من العمل البشرى، ومعنى ذلك أنها تحل محل الأيدى العاملة المحلية، وتساعد على البطالة، وترتیباً على ذلك ينصح بالحد من إستيراد كل السلع التى يمكن للعمال المحليين الاشتغال بانتاجها وهذا معناه فرض الجمارك العالية على منتجات اغلب الصناعات.

وقد يكون هذا المنطق سليماً ولكن ليس على طول الخط، فالعمال المحليون سيستفيدون من هذه السياسة فقط إذا كان الطلب على السلعة المعينة غير مرن، أى إذا لم يؤد إرتفاع سعرها كنتيجة لفرض الضريبة الجمركية إلى القضاء على الطلب فإذا لم يتوافر هذا الشرط فلن يستفيد العمال كثيراً، بينما سيضار كثيراً المستهلكون الذين حرموا من السلعة بسبب السعر العالى بعد فرض الجمارك.

ومن جهة أخرى إذا قيدت الدولة وارداتها؛ فإن صادراتها تميل أيضاً إلى الإنخفاض، لأن قدرة الدول الأخرى على الشراء ستنخفض بمقدار مساو للواردات التى خفضت عن طريق رفع الضريبة الجمركية؛ أو لأن الدول الأخرى سترد بالمثل فترفع الجمارك أيضاً. وإيا كان الوضع فإن التخفيض الناتج فى الصادرات سيسبب إنخفاضاً فى مستوى التوظيف بصناعات التصدير.

وعلى ذلك يكون السؤال من الناحية القومية: أى الأثرين أعظم. زيادة العمالة فى الصناعات المحمية أم نقص العمالة فى صناعات التصدير؟ فإذا تساوى الأثران كان معنى ذلك أن الضريبة الجمركية لم تسهم فى زيادة العمالة الكلية بالدولة، وإنما اقتصر أثرها على إعادة توزيعها بين نوعى الصناعات. ولما كان من المحتمل أن العمال لن ينتقلوا بسهولة وسرعة من صناعات التصدير المنكمشة إلى الصناعات المحمية النامية فالأرجح أن يحدث سوء توزيع هيكلى للقوى العاملة فىكون هناك بطالة فى وتقص فى الأيدى العاملة فى الأخرى. أما إذا كان النقص فى الصادرات يفوق النقص فى الواردات فالنتيجة الصافية هى بالطبع الإضرار بالاقتصاد القومى.

ومع ذلك، لما كان دعاة رفع الجمارك عادة يهتمون بمصالح نقاباتهم أو صناعاتهم أو مدينتهم المحلية في المقام الأول، فهم يميلون إلى نسيان أو تناسي الصالح القومي العام، ويستخدمون حجة زيادة التوظيف لتبرير دعوتهم .

### ثانياً: مستوى الأجور

وقضية مستوى الأجور تثار عادة في الدول الصناعية ذات الدخل العالية، أكثر مما تثار في غيرها من الدول، وأنصار الجمارك هنا يقولون أنه يجب فرض ضرائب عالية على الواردات من البلاد ذات الأجور المنخفضة، وذلك لحماية مستويات الأجور في الدولة المستوردة من التدهور والنزول إلى مستوى الأجور في الدول الفقيرة ، فإذا لم تفرض مثل هذه الجمارك العالية فالعمال في الدول ذات الدخل العالية يكونون الضحية .

وقد يكون هذا المنطق سليماً أو غير سليم حسب الظروف، وهو غير سليم في أغلب الأحوال، لأنه يقوم على افتراض أن الفروق في الأجور تمثل فروقاً مطابقة لها تماماً في تكاليف الإنتاج، وشرط صحة هذا الفرض هو تعادل إنتاجية العمال في كل من الدولتين ، أما إذا اختلفت الإنتاجية فإن معدلات الأجور لا تعنى شيئاً على الإطلاق، لأن تكلفة العمل لا تساوي معدل الأجر اليومي أو الأسبوعي وإنما تساوي إجمالي الأجور المحملة على السلعة، وهذه تستخرج بضرب معدل الأجر في الساعة (مثلاً) في عدد الساعات اللازمة لإنتاج السلعة .

فإذا فرضنا مثلاً أن أجر الساعة في ألمانيا ٦٠ قرشاً وأنه يلزم العامل الألماني لإنتاج الوحدة من سلعة معينة ١٠ ساعات ، معنى ذلك أن تكلفة العمل المحملة للوحدة من تلك السلعة ستساوي ٦ جنيهات، ولنفرض أن أجر الساعة في مصر ١٠ قروش وأنه يلزم العامل المصري لإنتاج الوحدة من نفس السلعة ٩٠ ساعة، معنى ذلك أن تكلفة العمل المحملة للوحدة من تلك السلعة ستساوي ٩ جنيهات طبقاً لهذا المثال وهذه الافتراضات تكون تكلفة العمل في ألمانيا أرخص كثيراً رغم أن معدل الأجور فيها أعلى ٦ مرات من معدل الأجور في مصر ، والسبب هو افتراض ارتفاع إنتاجية العامل في ألمانيا بما يوازي ٩ أضعاف إنتاجية العامل في مصر .



وليس هذا المثال خيالياً جداً أو مبالغاً فيه ، فكثيراً ما نلاحظ تفاوتاً هائلاً بين إنتاجية العمال في الدول المتقدمة وإنتاجية أقرانهم في الدول غير المتقدمة ، والسبب الرئيسي في ذلك هو إرتفاع الاستثمارات الرأسمالية في المعدات والآلات إلى مستويات أعلى بكثير في الدول المتقدمة عنها في غيرها، بالإضافة إلى تقدم الأساليب التكنولوجية فيها، والاهتمام بتدريب العمال وإعدادهم وتعليمهم ولا جدال بالطبع في خطورة تأثير كل من هذه العوامل في مستوى إنتاجية العمال.

هذا ولما كانت الظروف والملابسات تختلف من صناعة لأخرى، كان من الطبيعي أن تتفاوت درجة صمود كل صناعة أمام المنافسة الأجنبية القادمة من بلاد تنخفض منها معدلات الأجور، وبالتالي فإننا نجد الصناعات التقليدية القديمة في الولايات المتحدة ذات التكنولوجيا الجامدة نسبياً والمعدات غير الحديثة ، مثل الغزل والتسيج أو بناء السفن، نجد هذه الصناعات أقل قدرة من غيرها على الصمود في وجه المنافسة اليابانية. بينما الصناعات الأكثر ديناميكية ذات التكنولوجيا المتقدمة لاتعاني نفس المشاكل ، وبالتالي فهي تدخل في منطقة عدم الاكتراث بالنسبة للسياسة الجمركية.

بالإضافة إلى ذلك فإننا إذا نظرنا إلى الموضوع من الزاوية العكسية، فقد ينادى البعض في الدول النامية بالإنفتاح على الخارج، وعدم تقييد المنافسة الأجنبية بفرض الجمارك العالية، وذلك استناداً إلى مزية معدلات الأجور المنخفضة ، ولكن من الواضح الآن أن مستوى الأجور لا يعنى شيئاً على الأقل مالم تربطه بالكفاية الإنتاجية للعمال، وهذه في الغالب أقل بكثير من المستويات السائدة في الدول المتقدمة.

### ثالثاً، الصناعات الناشئة:

إن بعض الصناعات الناشئة في دولة معينة تعجز عن النمو والنضج بسبب المنافسة من المنتجين القائمين والناضجين في البلاد الأجنبية ، على الرغم من أنه لو توافرت لها الحماية من تلك المنافسة حتى يتم نموها ونضجها فسوف تكون قادرة مستقبلاً على مواجهة المنافسة.

خذ مثلاً صناعة السيارات المصرية حين بدأت ، من الواقع أن تكون إعتبارات الخبرة، وتقص الكفايات ، واتخافض رأس المال المستثمر ، وصغر حجم الإنتاج، من المتوقع أن تكون كل هذه الاعتبارات عاملاً مقيداً للصناعة، وأن ترتفع فيها تكلفة الوحدة إذا قورنت بصناعة السيارات في إيطاليا أو في ألمانيا والتي تعمل عند الحجم الأمثل للإنتاج أو بالقرب منه، ولها بالتأكيد سمعة تجارية لم تتوافر بعد للصناعة المصرية.

إذا لم تقم الحكومة المصرية بحماية صناعة السيارات المصرية ، فإن تلك الصناعة لن تصل أبداً للطاقة الإنتاجية المثالية، لأن الشركات الأجنبية يمكن أن تباع بأسعار أقل بكثير ، ولن يقبل على السيارة المصرية إلا نفر قليل من المتحمسين للصناعة الوطنية أو غيرهم ممن لا تدفعهم لل شراء إعتبارات إقتصادية، أضف إلى فارق السعر أن الشركات الأجنبية أقدر على التنافس في التواحي التكنولوجية والتطوير والخدمات وأساليب الترويج الحديثة . والنتيجة أن تبقى مصانع السيارات المصرية عاطلة ، ويتأخر تنفيذ برامج التصنيع . أما إذا فرضت تعريف جمركية حامية، فإن الصناعة الناشئة ستتمو حجماً وقوة إلى أن تنضج، وساعتها يمكن الاستغناء عن الحماية الجمركية.

وقد يكون هذا المنطق سليماً تماماً لو كان بالإمكان التنبؤ على وجه التأكيد بأى الصناعات سينمو وينضج لو توافرت له الحماية المناسبة، وإذ ذاك يمكن أن تعطى الحماية للصناعة الناشئة حتى تصل إلى مستوى الكفاية الذى يمكنها من مجاراة المنافسة الأجنبية أو التفوق، وبالتالي يصبح ذلك مرشداً سليماً للسياسة الجمركية التى يجب اتباعها.

ولكن المشكلة تكمن فى أن واضعى السياسة الجمركية يعجزون عن التنبؤ على وجه اليقين، فليس لديهم وسيلة أكيدة للتنبؤ بمدى نجاح الصناعات المختلفة، وبالتالي فهم يتعرضون لمخاطرة حماية الصناعة الخطأ . التى لن تصل أبداً للنضج المطلوب وستظل دائماً فى حاجة إلى الحماية الجمركية. ومثل هذا التوزيع الخاطئ لموارد

الدولة لا ي فشل فى تحقيق الغرض من فرض الجمارك فقط، وإنما أيضاً يفوق تنمية الصناعات الأخرى التى كان بإمكانها استخدام الموارد استخداماً أفضل .

اضف إلى هذا بالطبع الصعوبة العملية فى التطبيق، حيث أنه بعد أن يتم نمو الصناعة، وتنمى أسباب فرض الجمارك، عادة ما ينسى الناس سبب فرضها ، وتبقى قائمة حتى ولو أنها فقدت الغاية منها.

#### رابعاً، النمو الاقتصادى

إذا فرضنا رسوماً جمركية عالية على السلع المنافسة لمنتجات الصناعة س فسوف تنمو الصناعة س ، وسوف يعنى نموها ازدياد طلبها للسلع من الصناعات الموردة لها ، فتتمو هذه أيضاً ، ويزداد طلبها بالتالى، وهكذا ، والنتيجة أن نمو الصناعة سيتضاعف ويؤدى إلى النمو الاقتصادى على جبهة مريضة وإلى توسيع نطاق السوق المحلى.

وكى تتحقق مزايا فرض الرسوم العالية بهذا الشكل يجب أن يتوافر شرطان:

١- أن الدولة تعاني من البطالة المزمنة ، لأنه لو كان الاقتصاد يتحقق فيه التوظيف الكامل ، فمعنى ذلك أن نتيجة حماية الصناعة س هى تحول العمال من الصناعات الأخرى إليها. وذلك لا يعنى نمواً ، بل إن هناك إعاقة للنمو بقدر العجز فى استخدام العمال المحولين بكفاية توازى كفاية استخدامهم فى صناعاتهم السابقة.

٢- أن تكون الصادرات مستقلة تماماً عن الواردات ، لأنه فى غياب هذا الإستقلال يتوقع أن تقلل الدول الأخرى شرائها منا إزاء تخفيض شرائنا منها، أى يتوقع أن انخفاض فى الصادرات، وبالتالي فإذا تحقق نمو فى قطاع فسوف يوازىه إنكماش فى قطاع آخر.

#### خامساً، الأمن القومى،

لما كانت هناك صناعات ضرورية من وجهة نظر الأمن القومى، فيجب فرض الرسوم الجمركية العالية بالشكل الذى يساعد على تكوين طاقة إنتاجية كافية فى هذه

الصناعات للامداد بالسلع الإستراتيجية، كى لا يصبح الدولة تحت رحمة مواردها فى الخارج وقت الحرب؛ وتحت رحمة امان خطوط المواصلات التى قد يقطعها الأعداء عليها. وبناء على ذلك يصرف النظر عن الإعتبارات الاقتصادية وتكاليف الإنتاج وترتفع الأسواق الجمركية لحماية الصناعات الاستراتيجية.

وحيث أن المنافسة هنا تقوم على حجج سياسية وعسكرية، فإنها تدحض أى تحليل اقتصادى مهما كان ذلك التحليل مقنعاً، ولقد انبعت هذه السياسة بنجاح بالنسبة للكثير من الصناعات فى الكثير من الدول. وقد يكون من المفيد أن نشير إلى أن إتباع الدول الصغيرة لهذه السياسة مع ظروف إحتياجاتها العسكرية المحدودة، سيكون محاولة إنتحارية بدون أية فائدة فى العالم الحالى الذى فاقت فيه أسلحة الدمار الحديثة قدرة الدول الصغيرة على إنتاج السلاح.

#### سادساً: التعريف العلمية

سادت فى حقبة ماضية من الزمن فكرة فرض «التعريف العلمية، وهى عبارة عن قدر من الرسوم الجمركية يكفى لمعادلة تكاليف، الواردات مع تكاليف الإنتاج المحلى، وسوف يختلف بالتالى مقدار الرسوم من شحنة إلى شحنة تبعاً لاختلاف التكاليف، وقد سميت هذه التعريف بالعلمية لأن المنادين بها كانوا يعتقدون أنها تضمن تحديد الرسوم الجمركية طبقاً لمعايير موضوعية غير متحيزة بدلاً من خضوعها للأهواء السياسية، كما أنها تشجيع على حرية التجارة وتدفع لمزيد من المنافسة. على أن المتحمسين لهذه التعريف فاتهم أنها توقف عمل مبدأ التكاليف النسبية المقارنة والمزايا التى يرتبها لبعض الدول غيرها، وبالتالى تصحيح التجارة الدولية غير موضوع.

#### سابعاً: اعتبارات متنوعة

وبالإضافة إلى تقدم، فإننا نجد السياسة الجمركية تستخدم كأداة لتحقيق بعض الأهداف الاقتصادية، ولن ندخل فى تفاصيل ذلك، وإنما يكفى القول بأن الدولة قد تفرض رسوماً جمركية عالية على بعض السلع للأسباب التالية:

- ١- لأن تلك السلع كمالية ولا تريد الدولة التوسع في استهلاكها.
- ٢- لأن الدولة تريد الحد من استيراد بلع معينة.
- ٣- لأن الدولة تعاني نقص العملات الحرة وتريد ادخارها للسلع الأهم.
- ٤- لأن الدولة تريد الحد من حجم الإستهلاك بصفة عامة.
- ٥- لأن الدولة تريد تحقيق موارد إضافية للضرائب..
- ٦- لأن الرسوم الجمركية تعتبر بطريق غير مباشر ضرائب على دخول وفروات الطبقة الثرية فى المجتمع.
- ٧- أن الرسوم الجمركية تستخدم فى خلق موقف أصعب للواردات من دولة وذلك لحساب دولة أخرى لا تفرض نفس الجمارك على وارداتها أولا تفرض بنفس المعدل.

### تطبيق السياسة الجمركية:

تناولنا فى المبحث السابق الاعتبارات المختلفة المؤثرة فى رسم السياسة الجمركية، وكان حديثنا فى هذا الشأن يتسم بالعمومية، وإن كان قد بين وجهة النظر للرسوم الجمركية من زوايا الدول المتقدمة والدول غير المتقدمة معاً.

بفرض أن سياسة معينة قد اعتنقت فلا بد أن يكون هناك نظام إدارى معين لتطبيقها، وذلك النظام. وليس السياسات وفلسفة اتباعها. هو الذى يهم المشتغلين فى مجال التسويق الدولى بالدرجة الأولى. ومثل هذا النظام له ٣ أركان أساسية : الرسوم والسلع والدول، ولكل تقسيماته، وكل يرتبط بالركن الأخرين فى علاقة مثلثة ، وسوف نتناولها جميعاً أدناه باختصار.

### أولاً: تبويب الرسوم الجمركية

١- الرسوم العادية المنظمة، وهذه نوعان:

(١) إما أن تحدد : كمبلغ ثابت على الوحدة (قطعة ، متر ، دسنة ، كيلو جرام

.....الخ) وتسمى ضريبة نوعية.

(ب) أو أن تحدد كنسبة ثابتة من قيمة السلعة المستوردة ، وتسمى ضريبة قيمة .

وكثيراً ما يطبق النوعان في الوقت فيفرض مثلاً ٥ جنيهات على كل وحدة مضافاً إليها ١٠٪ من القيمة . وإدماج النوعين في مصر يتم كثيراً بأن تحدد جداول التعريفات أسعار الأصناف الواردة وضريبة الوارد عليها في نفس الوقت. فعلى سبيل المثال (١) يقيم القماش الحرير الطبيعي للكرافات على أساس ١٠ جنيهات للمتر وتحصل الضريبة بواقع ١٠٠ ٪ والقماش النايلون للفساتين (المطبوع) على أساس ٨ جنيهات للكيلو جرام وتحصل ضريبة الوارد بواقع ١٤٠٪ والقفاز الجلد على أساس ١,٥ جنية للزوج وتحصل ضريبة الوارد بواقع ١٠٠٪ وفي كل هذه الحالات يكون رقم الضريبة المدفوعة ثابتاً بالنسبة للوحدات لأن قيمة الوحدة ثابتة في نظر رجال الجمارك .

وعيب الضريبة ذات المبلغ الثابت بالنسبة للوحدة أنها تكون مبالغاً فيها بالنسبة للوحدات منخفضة الجودة ، وأقل من الواجب بالنسبة لغيرها . وهى فى حالة اتجاه الأسعار للارتفاع تصبح منخفضة للغاية وتفقد قيمتها كمعصر هام من عناصر التكلفة أو كوسيلة لحماية الصناعة المحلية ، أما إذا انخفضت الأسعار فإنها تثير الاستغراب بسبب فحاشتها، وتصبح خاطئة بالتأكيد. لذلك فإن هناك اتجاهها متزايداً بمختلف الدول إلى استخدام الضريبة القيمة لأن أثرها وأهميتها ثابتين مع تقلب الأسعار.

## ٢- الرسوم التصحيحية :

تلجأ معظم الدول إلى استخدام أنواعاً مختلفة من الرسوم لتصحيح أوضاع ضارة أو لإبطال مفعول الإجراءات التى اتخذتها أطراف أخرى والتي قد تضر بالدولة. وأهم الأنواع ما يلى:

(١) تفرض الرسوم أحياناً للرد على سياسة الإغراق، حيث قد تلجأ الدولة س مثلاً إلى تصدير سلعتها إلى الدولة ص بأسعار تقل عن سعرها المحلى داخل الدولة المنتجة س،

ودوافعها في ذلك قد تكون التخلص من المخزون السلعي الراكد أو لإضعاف المنافسة داخل الدولة ص أو الحصول على عملات أجنبية مع تحميل كل التكاليف الثابتة للمستهلك المحلي، وأيا كان السبب فقد تشعر الدولة ص بأن هذا الأسلوب ليس في صالحها فتتدبر فرض رسوم جمركية عالية تبطل مفعوله.

(ب) قد تلجأ الدولة س إلى الدعم الحكومي- أو غيره - لإحدى صناعاتها وذلك لتمكينها من تخفيض أسعار التصدير بشكل ملموس لسبب أو لآخر، وإزاء هذا قد تلجأ الدول المستوردة من س إلى فرض رسوم وارد تعادل الدعم الحكومي أو تفوقه لإبطال مفعوله إذا كان ذلك الدعم في غير صالحها.

(ج) يحق لسلطات الجمارك فرص رسوم جزائية في حالات المخالفات التي لا ترقى إلى مستوى يستدعي المصادرة. وليس هذا الحق متاحاً للجمارك في كل الدول.

### ثانياً: تبويب السلع:

لما كان عدد السلع التي تداولها في الأسواق الدولية كبيرة جداً ودائم التغيير فلا يمكن أن يتضمن جدول التعريفات الجمركية كل السلع وبالتالي تبويب السلع تبعاً لطريقة أو أخرى في مجموعات رئيسية وفرعية.

وعلى الرغم من أهمية توحيد أساس المقارنة ، فليس هناك حتى الآن نظام واحد للتبويب معترف به عالمياً ، وكانت الأمم المتحدة قد أصدرت في ١٩٥٠ تبويباً<sup>(١)</sup> دعت لإستخدامه في كل العالم وهو يقسم إلى ١٠ أقسام أساسية ثم صدر في عام ١٩٥٥ تبويب (BtN) Brussels Tariff Nomenclature

والذي قبلته والتزمت به أغلب دول أوربا ، وهو يقسم السلع إلى ٢١ قسمياً رئيسياً، ثم أهدمت وثيقة لربط النظامين معاً بتحديد السلعة المقابلة في النظام الآخر ورقمها

(١) سمي هذا التبويب SITC

إحتصاراً لكلمات Standard International Trade Classification.

الكودى وذلك بالنسبة لجميع السلع الواردة فيهما، هذا ومازالت الولايات المتحدة وبريطانيا لا تلتزمان بأى من هذين التوبيييين العالميين .

فى ٢٥ يناير ١٩٥٦ أقر المجلس الاقتصادى للجامعة العربية جدولاً موحداً للتبويب ، وانضمت مصر إلى الإتفاقية الخاصة بهذا الجدول الموحد وهو مأخوذ عن نظام (BTN) وبالتالي فهو يقسم السلع إلى ٢١ قسماً رئيسياً هى :

القسم الأول: حيوانات حية ومنتجات المملكة الحيوانية .

القسم الثانى : منتجات المملكة النباتية .

القسم الثالث : شحوم ودهون وزيت (حيوانية ونباتية)، منتجات إذابتها ، دهون غذائية محضرة ،شموع من أصل حيوانى أو نباتى .

القسم الرابع : منتجات صناعة الأغذية ، مشروبات ،سوائل كحولية وخل ،تبغ.

القسم الخامس: منتجات معدنية .

القسم السادس : منتجات الصناعات الكيماوية والصناعات المرتبطة بها.

القسم السابع : راتنجات ولدائن صناعية :أثيرات واستيرات السيلوز ،مصنوعات هذه المواد ،مطاط طبيعى أو تركيبى ومصنوعات .

القسم الثامن: جلود ، جلود فراء ومصنوعات هذه المواد مصنوعات مصارين...الخ.

القسم التاسع: خشب، فحم خشبى ومصنوعات خشبية، فلين ومصنوعاته أصناف صناعتى الحصر والسلال .

القسم العاشر: مواد مستعملة فى صناعة هذه المواد.

القسم الحادى عشر: مواد نسيج ومصنوعات هذه المواد.

القسم الثانى عشر: أحدىة ، أغطية رأس ، مظلات مطر وشماسى ، أزهار اصطناعية ومصنوعات من شعر بشرى ، مراوح.



القسم الثالث عشر: مصنوعات من حجر أو أسمنت أو حرير صخرى .. مصنوعات من خزف ، زجاج ومصنوعات .

القسم الرابع عشر: لؤلؤ ، أحجار كريماتوشبه كريمة ، معادن ثمينة .. نقود .

القسم الخامس عشر: معادن عادية ومصنوعاتها .

القسم السادس عشر: آلات وأجهزة، معدات كهربائية، أجزاءها .

القسم السابع عشر: معدات نقل .

القسم الثامن عشر: أدوات ، أجهزة للبصريات والفتوغرافيا والسينما والقياس

والفحص والطب والجراحة وأدوات وأجهزة دقيقة، أصناف صناعة

الساعات، أدوات موسيقية، أجهزة تسجيل وإذاعة الصوت.

القسم التاسع عشر: أسلحة وذخائر وأجزاءها .

القسم العشرون: أصناف مصنوعة متنوعة غير مذكورة ولا داخلية في مكان آخر.

القسم الحادي والعشرون: تحف فنية، قطع للمجموعات، وقطع أثرية:

ثالثاً: تبويب الدول،

(١) نظام الحد الأدنى والحد الأقصى:

تتضمن أغلب نظم التعريف الحديثة خانتين لقيمة الرسم، إحداهما تطبق على

الدول التي وقعت معها اتفاقيات أو منحت تخفيضات جمركية معينة، والثانية على

غيرها من الدول.

(٢) نظام التعميم والتخصيص:

وطبقاً لهذا النظام يكون هناك جدول عمومي واحد للتعريف يطبق على جميع

الدول . فإذا كانت هناك دولة توقع معها اتفاقية تمنح بمقتضاها مزايا جمركية

فيصدر لهذه الدولة جدول خاص بالواردات منها .

### (٣) النظام الموحد:

وهنا يوجد جدول واحد يطبق على كل الواردات بصرف النظر عن البلد الذي استوردت منه، دون تفرقة من أي نوع، وعيب هذا النظام الأساسي هو إنعدام مرونته، حيث تعجز عن منح أي تخفيض لأي دولة إلا إذا طبقناه على جميع الدول الأخرى، وتختفى الميزة التي أردنا خلقها .

هذا، وسوف نعود في فصل لاحق لتناول الجوانب التكتيكية للرسوم الجمركية وطرق التقييم للسلع الواردة وإجراءات الجمارك.....الخ.

## الفصل التاسع

### اتجاهات التكتل الاقتصادي

### في الأسواق الدولية

#### مقدمة :

لقد شهدت السنين التالية للحرب العالمية الثانية تحولاً بالغ الخطورة في الأيديولوجية السياسية في أوروبا، فحتى ذلك الوقت كان الشعور السائد هو الحماس القومي داخل كل دولة، والمحافظة المستميتة على الاستقلال والاتصال القومي استناداً إلى الشعور بالتفريق العنصري أو سعياً للتمييز الاقتصادي، وترب على ذلك أن كل دولة كانت تحاول حماية سيادتها بشئى السبل وأهمها سياسة الاكتفاء الذاتي؛ أما الاعتماد المتبادل بين الدول فكان شراً يجب تجنبه كلما كان ذلك ممكناً.

وبنهاية الحرب حدث التحول، بل فرصته الظروف، وتموقت اتجاهات التعاون والتوحيد على اتجاهات التناحر والانفصال، وبدأت الدولة الأوروبية تتنازل شيئاً فشيئاً عن فكرة السيادة والاستقلال القديمة لحساب أفكار التعاون الاقتصادي الأروبي الجديدة، وبدأت أفكار التعاون تتجسد في منظمات أروبية كان أهمها على الإطلاق منظمه السوق الأروبية المشتركة.

كان النجاح الباهر الذى أحرزته السوق الأروبية المشتركة دليلاً قاطعاً على أن مزايا وفوائد التكتل الاقتصادي تفوق كثيراً مغانم الانفصال والانعزال بين الدول، وشجع ذلك الدول المختلفة فى العالم على التفكير فى التكتل أيضاً أو على التمسك بتفكيرها السابق والمضى قدماً للإسراع فى تنفيذه.

مثل هذه التكتلات الاقتصادية تخلق أسواقاً ضخمة فى العالم تتجاوز الحدود السياسية للدول، ورغم أن هذه المحاولات لإنشاء أسواق فوق قومية قد تزيد من الناحية السياسية أو الاجتماعية إلا أن غايتها الأساسية هى دائماً تحقيق النفع الاقتصادي للدول المشتركة فيها.

والتكتل الاقتصادى من خلال الاتحادات الجمركية يرتبط مباشرة بوظيفة التسويق فى المشروع، حيث يسهم فى توسيع نطاق السوق أمام السلع المنتجة وحيث ييسر الحصول على المستلزمات بأسعار أرخص من دول أخرى . هذا وترتبط قوة الميل للتكتل بدرجة النمو الاقتصادى للدول المعنية، فلكما نمت هذه الدول وتقدمت، كلما زادت طاقتها على الإنتاج ، وذلك يستلزم توسيع أبعاد السوق.

### الآثار التسويقية للتكتل الاقتصادى:

على الرغم من أننا فتعرض فى أجزاء مختلفة من هذا الكتاب للآثار المترتبة على وجود التكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية كجزء لا يتجزأ من معالجتنا للموضوعات المختلفة، إلا أنه من المفيد أن نضرد هنا بعض الآثار الهامة التى قد لا تتلقى اهتماماً مباشراً بالدرجة الكافية فى غير هذا المكان.

### أولاً - اتساع نطاق الفرصة التسويقية :

إن نشأة أسواق هائلة فوق قومية هى أهم النتائج التى تترتب على التكتلات الاقتصادية فيما بين الدول ، ومن الجائز أن أسواقاً كثيرة صغيرة لم يكن رجل التسويق الدولى يهتم بها أو يكثر لغزوها ، ومن الجائز أن مثل هذه الأسواق الصغيرة قد تأخذ أهمية جديدة وتكتسب إبعاداً جديدة عندما تتكتل فيما بينها فتصبح سوقاً واحدة.

وعلى سبيل المثال فإن منظمة التجارة الحرة لأمريكا اللاتنية تضم ٩ دول يبلغ سكانها معاً قرابة المائتى مليون نسمة، والسوق الأروبية المشتركة يفوق حجم سكانها حجم سوق الولايات المتحدة ، والكوميكون تضم كل الدول الشيوعية تقريباً. وتمثل سوقاً هائلة . هذه الأمثلة توضح أبعاد الفرص التسويقية التى تتاح لرجل التسويق الدولى إذ ينجح فى التسويق بإحدى هذه الأسواق فوق القومية.

ولا يخفى أيضاً أن التكتل الاقتصادى يصاحبه فى العادة عناية بتسهيل المواصلات داخل السوق فوق القومية، وتحسين قنوات التوزيع، وتوفير وسائل وقنوات للترويج كافية، وكل ذلك يسهل فى عمل التسويق الدولى.

## ثانياً - تزايد وحدة المشكلات التسويقية:

إن أى موقف تسويقي لابد وأن يتضمن عدداً من المشكلات الهامة أمام رجل التسويق، غير أن هناك عدداً من المشكلات التى ترتبط مباشرة بقيام التكتلات الاقتصادية، ونورد أهمها أدناه:

١- بالنسبة لرجل التسويق داخل التكتل فهو يواجه منافسة أكثر حدة من قبل الشركات المنافسة فى الدول الأخرى الأعضاء فى التكتل .

٢- بالنسبة لرجل التسويق خارج التكتل فإنه يجد صعوبة أكبر فى غزو سوق التكتل، حيث يميل أعضاؤه إلى تنمية التجارة فيما بينهم على حساب التجارة مع الدول غير الأعضاء .

٣- بالنسبة لرجل التسويق عموماً، يكون هناك ميل إلى افتراض التجانس فى جميع أجزاء السوق فوق القومية، وحقيقة قد يكون هناك بعض التشابه وقد يميل هذا التشابه إلى التزايد فى نطاقه بمرور الوقت، إلا أن التباين والاختلاف حتمى، وكل سوق فرعية داخل السوق فوق القومية تحتاج لاهتمام منفصل ومميز .

٤- قد تدخل فى توجيه السياسات فى التكتل اعتبارات سياسية فوق قومية مؤداها محاربة الشركات الأجنبية داخل السوق، وهذا يمثل عقبة جديدة أمام المصدرين من خارج التكتل.

٥- سوف يؤدي الحماس والعجلة لدخول السوق فوق القومية وتثبيت الأقدام فيها إلى توسع الكثير من الشركات فى طاقاتها الإفتتاحية لمقابلة الأبعاد طويلة الأجل للسوق، وقد يعنى ذلك تعطلاً فيها فى الأجل القصير، وبالتالي استعداد لتخفيض الأسعار يزداد مع مرور الوقت، وتنشأ حالة من الفوضى النسبية فى السوق. ومعنى ذلك بالنسبة لرجل التسويق خارج التكتل الاختيار بين دخول السوق الآن وهى غير مريحة، أو عدم دخولها أبداً؛ وكلا البدلين غير مبهج.

٦- لابد وإن تنشأ صراعات سياسية داخل التكتل مع مرور الوقت، وهذه قد تسبب مشكلات اقتصادية لرجل التسويق الدولي.

٧- الأسواق فوق القومية أكثر تعرضاً للتضخم من غيرها ،ومالم يأخذ رجل التسويق ذلك في حسبانته ، فقد ينتهي به الأمر ناجحاً في تنمية مبيعاته فاشلاً في تجنب خسائره.

### ثالثاً - خصائص البرنامج التسويقي؛

من المؤكد أن الأسواق فوق القومية أكثر ديناميكية من الأسواق القومية أو أكثر قدرة على النمو ، وهاتان الخاصيتان تجعلانها أكثر صعوبة وأكثر قوة أمام رجل التسويق من خارج التكتل .

لذلك يتوقع من رجل التسويق الدولي أن يصمم برنامجه التسويقي بالشكل الذي يلائم ظروف التكتلات وأهم الخصائص المطلوبة على الإطلاق هنا هي مرونة وسرعة الحركة والقدرة على التكيف مع سوق واحدة ولكنها متباينة الأجزاء .

وكنموذج للآثار المختلفة المتعلقة بالتسويق بطريق مباشر أو غير مباشر والتي تترتب على قيام التكتلات الاقتصادية سنلقى نظرة عاجلة على آثار السوق الأوروبية المشتركة.

### الآثار المترتبة على السوق الأوروبية المشتركة.

#### أولاً - حجم المشروع أكبر؛

يمكن الآن زيادة حجم المشروع طالما أن الكفاية الإنتاجية تزيد والتكاليف تنخفض ويختلف مدى الاستفادة من زيادة حجم الإنتاج من صناعة لأخرى، ولكن كل الصناعات استفادت بشكل ملموس.

#### ثانياً - الاندماجات أكثر؛

لا تتعارض الاندماجات بين الشركات مع اتفاقية السوق طالما أنها لا تكسر قواعد المنافسة المعروفة، بل إن هناك ترحيب بها بشرط أن تساهم في زيادة الإنتاجية.

### ثالثاً - تكلفة العمل أكبر:

على الرغم من تزايد حرية الحركة أمام العمال، فإن تكلفة العمل في تزايد، والسبب في ذلك هو التوسع في الاستثمارات الرأسمالية بشكل يزيد عن معدل نمو القوى العاملة، مما أدى إلى حدوث نقص شديد في الأيدي العاملة، وبالتالي إرتفاع شديد في تكلفة العمل، خاصة وأن ارتفاع الأجور فاق بشدة ارتفاع الانتاجية. كانت الحويلة الصافية في كثير من الصناعات أن الزيادة في تكلفة العمل سادت أو فاقت الوفورات الناجمة من الحجم الكبير للإنتاج.

### رابعاً - الأسعار أقل:

ساهمت إزالة الحواجز الجمركية بين الدول الأعضاء على تخفيض الأسعار وتنمية المبيعات بالنسبة للشركات الأكفأ والتي زادت في كفاءة استخدام طاقتها وتشجعت على تنميتها. بعبارة أخرى فإن السوق فوق القومية أزال الجمارك وضغطت تكاليف الإنتاج وأزال المنافسة وكل ذلك معناه تخفيض الأسعار (وإن كان ارتفاع الأجور قد عكس الاتجاه فيما بعد).

### خامساً - تكاليف النقل أقل:

اتجهت تكاليف النقل أيضاً إلى الانخفاض كنتيجة للتوحيد التدريجي لنظم النقل بين الدول الأعضاء.

### سادساً - أساليب التسويق أحدث:

تأخر تطور التسويق في أوروبا كثيراً عن تطوره في الولايات المتحدة، إلا أن قيام السوق الأوروبية المشتركة أعطى التسويق دفعة هائلة إلى الأمام فتطورت الأساليب بسرعة مستفيدة بالتجربة الأمريكية التي سبقتها.

### سابعاً- خشية البطالة أقل:

مع ازدياد النمو والتقدم الاقتصاديين داخل دول السوق ، اكتسب الناس ثقة أكبر في أحوال البلاد، وتراجع شبح البطالة وتوارى إزاء النقص الشديد في الأيدي العاملة، ومعنى ذلك أن الناس أصبحت أكثر اطمئناناً على مستقبلهم وأقل خوفاً من الزمن المجهول، فإذا أصبحوا كذلك فإن ميلهم إلى الادخار يكون أقل حيث يقبلون على الانفاق وتقلب الآية من تفضيل للادخار الآن والانفاق فيما بعد إلى تفضيل للشراء الآن والدفع فيما بعد، ولا تخفى الآثار التسويقية الضخمة لمثل هذا الاتجاه بين المستهلكين.

ثامناً- تقارب مستويات الدخل،

إن الفارق الضخم بين الغني والفقير يتلاشى باستمرار ، فالفقير يزداد دخله سواء بالضمان الاجتماعي أو بمرامح الرعاية أو ارتفاع معدلات الأجور، والغني يتناقص دخله بفعل الضرائب التصاعدية، ومع اتساع هرم الدخل عند الوسط فإن الفوارق الطبقيّة تصبح أقل حدة وترجمتها إلى أنماط استهلاكية متباينة تصبح أقل أيضاً.

تاسعاً، ميل الطبقة الأعلى للتميز أقل ،

مع تزايد حجم الانتاج انخفضت التكاليف ومع تقدم التكنولوجيا أمكن تطوير المنتجات المنتجة في ظل الحجم الكبير، بحيث أضحت لفرق بين المنتجات النمطية والمنتجات المصنوعة بطريقة حرفية غالية ضئيلاً ولا يبرر الفرق الكبير في الثمن، ومعنى ذلك تزايد إقبال الطبقات الأعلى على المنتجات النمطية ، وهذا يوسع نطاق السوق رأسياً أمام رجل التسويق.

ما قصدنا من تحليلنا أعلاه إلا العرض الموجز لبعض آثار السوق الأوروبية المشتركة ، لبيان أهمية فكرة التكتلات الاقتصادية وتأثيرها في محيط التسويق الدولي كشرط لنجاح جهود التسويق الدولي ، ولا يخفى أن هناك آثاراً عديدة أخرى لم نورد هنا لأن القصد كان التمثيل وليس الحصر .



## التكتلات الاقتصادية فى العالم المعاصر:

وإتماما للفائدة سوف نتناول فى الجزء المتبقى من هذا الفصل عرضاً سريعاً للتكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية وذلك طبقاً للتقسيم التالى:<sup>(١)</sup>

### أولاً : التكتلات الاقتصادية الإقليمية:

- التكتلات الاقتصادية بين الدول العربية.
- السوق الأوروبية المشتركة.
- المنظمة الأوروبية للسوق الحرة.
- التكتل الاقتصادى لدول أوروبا الشرقية وآسيا .
- التكتلات الاقتصادية فى دول أمريكا اللاتينية .
- التكتلات الاقتصادية بأفريقيا .

### ثانياً - التكتلات الاقتصادية الدولية:

- الإتفاقية العامة للتجارة والتعريفات ( الجات).
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة الدولية.

### أولاً ، التكتلات الاقتصادية الإقليمية

تتخذ التكتلات الاقتصادية الإقليمية عدة أشكال تختلف فيما بينها من حيث درجات الاندماج بين الأطراف المنظمة، ومن حيث أثرها على إقامة الوحدة الاقتصادية بين دول المنطقة.

ويفرق الاقتصاديون فى هذا الشأن بين خمسة أشكال.

---

(١) اعتمدنا على هذا الجزء بشكل أساسى على : أنور عبد الخالق، أثر السوق العربية المشتركة على صناعة المنسوجات القطنية فى ج.ع.م. ، رسالة ماجستير، كلية التجارة بجامعة القاهرة ١٩٦٩.

### (أ) منطقة التجارة الحرة؛

وفى هذا الشكل من التكتل الاقتصادى تلتزم كل دولة مشتركة فى المنطقة بإلغاء الرسوم الجمركية المفروضة على السلع التي تستوردها من بقية الدول من الدول المشتركة. وفى هذا الشكل أيضاً يصبح لكل دولة مشتركة الحق فى فرض الرسوم الجمركية على ما تستورده من الدولة الأخرى غير الأعضاء فى المنطقة دون الالتزام بتعريف جمركية موحدة.

### (ب) الاتحاد الجمركى؛

ويتفق هذا الشكل من التكتل الإقتصادى الإقليمى مع الشكل السابق من حيث إلغاء الرسوم الجمركية والقيود الكمية على الواردات فيما بين الدول الأعضاء- ولكنه يلزم الدول الأعضاء باتباع تعريف جمركية موحدة تفرض على الواردات من الدول غير الأعضاء.

### (ج) السوق المشتركة؛

ويمثل هذا الشكل درجة أعلى من درجات التعاون الإقتصادى بين الدول الأعضاء إذ تختفى فيه كافة الحواجز المقيدة لحركات السلع المنتجة، وعناصر الإنتاج أيضاً.

### (د) الاتحاد الإقتصادى ؛

وفى هذا الشكل لا يقتصر التعاون بين الدول الأعضاء على إزالة القيود المفروضة على التبادل التجارى وحركات رؤوس الأموال فحسب، بل يمتد ليشمل إلى جانب ذلك التنسيق بين السياسات المالية والنقدية للدول الأعضاء.

### (هـ) الاندماج الإقتصادى الكامل؛

ويمقتضى هذا الشكل تصبح إقتصاديات الدول الأعضاء المندمجة كأنها إقتصاد واحد، وتقوم فيما بينها بإنشاء سلطة قومية يكون لقراراتها فى الشؤون الاقتصادية سلطة إلزام جميع الدول الأعضاء فى المنطقة.

وفيما يلي نتناول بصورة موجزة أهم التكتلات الاقتصادية الإقليمية في العالم.

#### ١- التكتلات الاقتصادية في الدول العربية:

##### (أ) إتفاقية التبادل التجاري وتنظيم تجارة الترانزيت:

بدأت محاولات التعاون الاقتصادي الجماعي بين الدول العربية بعقد إتفاقية تسهيل التبادل التجاري وتنظيم تجارة الترانزيت التي أقرها المجلس الاقتصادي العربي في دورته العادية الأولى في سبتمبر ١٩٥٣ .

وقد صدق على هذه الإتفاقية حكومات كل من لبنان ، والأردن ، ومصر والسعودية ، وسوريا ، والعراق ، والكويت.

وتنص أهم أحكام هذه الإتفاقية على:

- إعفاء بعض المنتجات الزراعية والحيوانية والثروات الطبيعية من الرسوم الجمركية على أن يكون منشؤها أحد بلدان الأطراف المتعاقدة.

- معاملة بعض المنتجات الصناعية التي يكون منشؤها أحد بلدان الأطراف المتعاقدة معاملة تفضيلية بالنسبة لرسوم الاستيراد الجمركية. فتخضع لتعريفة جمركية منخفضة بنسبة.

- ٢٥٪ من التعريفة العادية المطبقة في البلد العربي المستورد وذلك بالنسبة للمنتجات المدرجة في الجدول (ب) الملحق بالإتفاقية

- ٥٠٪ من التعريفة العادية المطبقة في البلد العربي المستورد وذلك بالنسبة للمنتجات المدرجة في الجدول (ج).

- لا تطبق بنود هذه الإتفاقية على المواد الخاضعة لإحتكار حكومي في أحد بلدان الأطراف المتعاقدة.

- البضائع التي تمنع أنظمة أحد الأطراف المتعاقدة إستيرادها تتعرض للمصادرة عند

إستيرادها من البلاد الأخرى، مالم يكن قد حصل على إذن سابق لنقلها بطريق الترانزيت إلى بلاد خارجة عن بلدان المتعاقدين.

- تتعهد الأطراف المتعاقدة بتسهيل حركة الترانزيت عبر بلادها لعموم وسائل النقل وفقاً للأنظمة المرعية والقواعد الجمركية في البلد الذي تمر عبره تجارة الترانزيت.

#### (ب) إتفاقية الوحدة الاقتصادية:

وافق المجلس الاقتصادي بجامعة الدول العربية على إتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية بتاريخ ١٩٥٧/٦/٣ وتم التصديق عليها من حكومات كل من الأردن والعراق ، ومصر وسوريا والكويت واليمن.

وتهدف هذه الوحدة إلى قيام وحدة اقتصادية كاملة تدريجية بين الدول الأعضاء من أجل تنظيم العلاقات الاقتصادية بينها وتوطيدها على أسس تلائم الصلات الطبيعية والتاريخ القائمة بينها ، وتحقيق أفضل السبل لازدهار اقتصادها وتنمية ثرواتها.

وقد تضمنت مواد هذه الإتفاقية:

(أ) تضمن هذه الوحدة للدول الأعضاء ولرعاياها على قدم المساواة :

- حرية إنتقال الأشخاص ورؤوس الأموال.
- حرية تبادل البضائع والمنتجات الوطنية والأجنبية.
- حرية الإقامة والعمل والاستخدام وممارسة النشاط الاقتصادي.
- حرية النقل والترانزيت واستعمال وسائل النقل والمرافق والمطارات المدنية.

(ب) للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف فإنه يتعين على الدول الأعضاء ما يأتي:

- جعل بلادها منطقة جمركية واحدة تخضع لإدارة موحدة وتوحيد التعريفية والتشريعات والأنظمة المتعلقة بها.

- توحيد سياسة الاستيراد والتصدير المتعلقة بها .
- توحيد أنظمة النقل الترانزيت .
- عقد الاتفاقات التجارية واتفاقات المدفوعات مع البلدان الأخرى بصورة مشتركة .
- تنسيق السياسة المتعلقة بالزراعة والصناعة والتجارة الداخلية وتشريع العمل، والضمان الاجتماعي ، وتشريع الضرائب والرسوم الحكومية والبلدية وسائر الضرائب والرسوم المتعلقة بالزراعة والصناعة وتوظيف رؤوس الأموال بما يكفل مبدأ تكافؤ الفرص .
- تلافي إزدواج الضرائب والرسوم، وتنظيم السياسات النقدية والمالية والأنظمة المتعلقة بها تمهيداً لتوحيد النقد .
- وقد جعلت الاتفاقية من وسائل تحقيق الوحدة الاقتصادية أن يصبح عقد الاتفاقات التجارية واتفاقات المدفوعات من البلدان الأخرى بصورة مشتركة .
- (ج) تتعهد حكومات الأطراف المتعاقدة ألا تصدر في أراضيها أية قوانين أو أنظمة أو قرارات إدارية تتعارض في أحكامها مع هذه الإتفاقية أو ملاحقها .
- (د) يتم تنفيذ هذه الإتفاقية على مراحل بما أمكن من السرعة .
- وقد وضعت الإتفاقية على عاتق « مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، الذي نصت على إنشائه، عبء وضع خطة عملية لمراحل التنفيذ وتحديد الإجراءات التشريعية والإدارية والفنية لكل مرحلة مع مراعاة بعض الحالات الخاصة في البلاد العربية دون إخلال بأهداف الوحدة الاقتصادية العربية .
- (ج) السوق العربية المشتركة؛
- إتخذ مجلس الوحدة العربية الاقتصادية قراره بإنشاء السوق العربية المشتركة في ١٣/٨/١٩٦٤ وذلك رغبة في تحقيق التكامل الاقتصادي وتوحيد الجهود لتحقيق أفضل السبل لتنمية ثروات الأطراف المتعاقدة .

وقد صدق على إتفاقية السوق العربية المشتركة حكومات كل من الأردن والعراق وسوريا ومصر.

وتهدف السوق العربية المشتركة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- حرية إنتقال الأشخاص ورؤوس الأموال.
  - ٢- حرية تبادل البضائع والمنتجات الوطنية والأجنبية.
  - ٣- حرية الإقامة والعمل والإستخدام وممارسة النشاط الاقتصادي .
  - ٤- حرية النقل والتراخيص ، واستعمال وسائل النقل والمواقف والمطارات المدنية.
- وهذه الأهداف هي نفسها تلك التى نصت عليها المادة الأولى من إتفاقية الوحدة الاقتصادية:

وتتضمن أحكام السوق العربية المشتركة ما يلى:

- ١- تطلق حرية تبادل المنتجات الزراعية والحيوانية والثروات الطبيعية والمنتجات الصناعية التى يكون منشؤها إحدى الدول الأطراف المتعاقدة.
- ٢- تثبت القيود المطبقة حالياً فى كل من الدول الأطراف المتعاقدة، وكذلك مختلف الرسوم والضرائب عند الإستيراد والتصدير بحيث لا يجوز لأية دولة منها فرض رسم أو ضريبة أو قيداً جديداً، أو زيادة الرسوم والضرائب والقيود المفروضة على تبادل المنتجات الزراعية أو الحيوانية أو الثروات الطبيعية أو المنتجات الصناعية بين هذه الدول.
- ٣- تطبق حكومات الأطراف المتعاقدة فيما بينها مبدأ الدول الأكثر رعاية فيما يتعلق بمبادلاتها التجارية مع الدول غير الأعضاء فى إتفاقية الوحدة الاقتصادية على ألا يسرى ما جاء فى هذه المادة على الإتفاقيات الدائمة.
- ٤- لا يجوز لحكومات الأطراف المتعاقدة فرض رسوم أو ضرائب داخلية على المنتجات

الزراعية والحيوانية والثروات الطبيعية والمنتجات الصناعية المتبادلة فيما بينها تفوق الرسوم أو الضرائب الداخلية المفروضة على المنتجات المحلية المماثلة أو على مواردها الأولية.

٥- لا تخضع المنتجات الزراعية والحيوانية والثروات الطبيعية والمنتجات الصناعية المتبادلة بين الأطراف المتعاقدة لرسم تصدير جمركي.

٦- لا يجوز إعادة تصدير المنتجات الزراعية والحيوانية والطبيعية والصناعية المتبادلة بين الأطراف المتعاقدة إلى خارج السوق ، إلا بعد موافقة الدولة المصدرة الأولى ما لم تكن قد أجريت عليها عمليات تحويل صناعية تكسبها صفة المنتجات الصناعية المحلية في الدول المصدرة.

وسبب هذا هو رغبة الدول الأعضاء في القضاء على الوساطة التجارية من جهة وعدم السماح بتغيير الاتجاهات التقليدية لتجارة الدول الأعضاء مع بقية دول العالم وإستفادة واحدة على حساب الأخرى من جهة أخرى.

٧- لا يجوز إعادة تصدير هذه المنتجات المتبادلة بين دول السوق إلى أى دولة طرف فيه إذ سبق للدولة المصدرة أن منحت دعماً لتلك المنتجات، وكان هناك إنتاج مماثل في البلد المعاد التصدير إليه.

٨- عدم جواز منح دعم الصادرات من المنتجات الوطنية عندما يكون هناك إنتاج مماثل في البلد المستورد للسلعة التي منح الدعم لها. إذ أن مثل هذا الدعم في حالة السماح به - سيؤدي إلى جعل البضاعة مميزة عن تلك التي تنتج محلياً ، مما يؤدي إلى كساد الإنتاج المحلي.

٩- إلى أن توضع جداول خاصة بالسوق العربية من قبل لجنة فنية خاصة تطبق الأحكام الآتية:

(أ) تخفض الرسوم الجمركية وكافة الرسوم الأخرى على المنتجات الصناعية التي يكون منشؤها إحدى الدول الأطراف المتعاقدة بواقع ١٠٪ سنوياً تبدأ من أول عام ١٩٥٦ وتزداد إلى ٢٠٪ سنوياً ابتداء من عام ١٩٦٩ .

(ب) تعفى المنتجات الزراعية والحيوانية والثروات الطبيعية الواردة في الجدول (١) الملحق باتفاقية تسهيل التبادل التجاري وتنظيم تجارة الترانزيت وتعديلاتها الثلاث الأولى - والتي يكون منشؤها إحدى الدول الأطراف المتعاقدة، عند تبادلها فيما بينها من الرسوم الجمركية والرسوم والضرائب الأخرى.

أما المنتجات الزراعية والحيوانية والطبيعية الأخرى غير الواردة بالجدول المذكور فيسرى عليها تخفيض تدريجي بمعدل ٢٠٪ سنوياً من جميع الرسوم والضرائب من أول عام ١٩٦٥ .

١٠- لكل دولة من الدول الأعضاء الحق في التقدم إلى مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بطلب استثناء بعض المنتجات من الأعضاء أو التخفيض أو التحرير من القيود، وللمجلس أن يقر هذا الاستثناء وأن يحدد مفعوله لفترة زمنية محددة.

١١- إلى أن يتم إنشاء اتحاد مدفوعات عربي وصندوق نقد عربي للأطراف المتعاقدة بحيث تصبح عملاتها قابلة للتحويل فيما بينها تطبيق الأحكام التالية:

(أ) تتم تسوية المدفوعات المتعلقة بقيمة السلع والخدمات المتبادلة بين المتعاقدة وفقاً لاتفاقات الدفع الثنائية المعمول بها بين كل من هذه الدول.

(ب) في حالة عدم وجود دفع ثنائي بين دولتين من الأطراف المتعاقدة تتم تسوية المدفوعات بينهما بالدولار أو الاسترليني أو بأية عملة قابلة للتحويل مقبولة لدى الطرفين، وفي هذه الحالة تتعهد كل من الدولتين بالسماح بتحويل جميع المبالغ المستحقة للبلد المصدر دون أدنى تأخير .



## ٢- السوق الأوروبية المشتركة:

فى مارس ١٩٥٧ وقعت إتفاقية الاتحاد الإقتصادى الاروى (السوق الأوروبية المشتركة) بين ست دول هى: فرنسا - ألمانيا الغربية - إيطاليا - هولندا - بروكسل - لوكسمبرج<sup>(١)</sup>

وتهدف إتفاقية السوق الأوروبية المشتركة إلى تحقيق غرضين :

(أ) غرض اقتصادى ،

يهدف إلى تكوين اتحاد جمركى من الدول الأعضاء بحيث تصبح جميع أراضيها أرضاً جمركية واحدة يتم تبادل السلع داخلها سواء المنتجة محلياً أو المستوردة دون عوائق تحدها . وكذلك تخضع صادراتها لسياسات موحدة لا تمييز فيها بين دولة وأخرى .

كما يهدف إلى تطبيق سياسات مشتركة فى مجالات التجارة الخارجية والزراعية والنقل ، وتوحيد السياسات الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء ، وكفاية حرية انتقال الخدمات ورؤوس الأموال والأشخاص بين الدول الأعضاء .

(ب) غرض سياسى ،

وهو محاولة إحلال الاستعمار السياسى والإقتصادى فى المستعمرات السابقة محل الاستعمار العسكرى والسياسى المكشوف الذى أصبح لا يلائم الظروف الدولية الحالية .

ومن أهم نصوص هذه الاتفاقية ما يلى :-

**بالنسبة للمبادلات التجارية داخل نطاق السوق:**

(١) إلغاء الحواجز الجمركية إطلاقاً خلال فترة الإنتقال التى تختلف بين ١٢ ، ١٥ عاما وتخفيض التعريفات الجمركية بين الدول الأعضاء إعتباراً من أول يناير ١٩٥٩ بنسبة ١٠ ٪ على ثلاث دفعات .

(١) انضمت مؤخراً (يناير ١٩٧٢) أربع دول أخرى من بينها المملكة المتحدة .

- (ب) إلغاء قيود الحصص على الواردات بين الدول الأعضاء.
- (ج) إلغاء القيود على حرية إنتقال العمل ورؤوس الأموال، وإنشاء نظام يكفل المنافسة الحرة داخل السوق.
- (د) عدم عقد إتفاقيات بين المنتجين بقصد التأثير على الإنتاج أو الحد من المنافسة، وخطر منع المساعدات الحكومية للمؤسسات والهيئات بما يضر بمبدأ المنافسة الحرة داخل السوق.
- (هـ) عدم إتباع سياسة الإغراق داخل السوق، وللبلد العضو الذى يضار من هذه السياسة أن يتخذ من الإجراءات ما يراه مناسباً للمحافظة على مصالحه .
- (ز) إنشاء بنك إستثمار أروبي لضمان إستمرار النمو والتوازن داخل دول السوق، كذلك تحديد الصناعات القائمة، إما لتزويدها بالآلات الحديثة أو تحويل نشاطها إلى نواحي إنتاج أخرى.
- (ح) تكوين هيئة أوروبية زراعية تتولى رسم سياسة زراعية مشتركة بين الدول الأعضاء .
- بالنسبة للمبادلات خارج نطاق السوق:
- (أ) وضع تعريفية جمركية موحدة لجميع الدول الأعضاء تحدد المتوسط الحسابى لتصارييف الدول الأعضاء فى السوق فى يناير ١٩٥٧ .
- (ب) تطبيق التعريفية الجمركية الموحدة على المبادلات مع الدول الغير أعضاء تدريجياً بنسبة ٣٠٪ من الفرق بين التعريفية الوطنية والتعريفية الموحدة، بحيث تصبح هذه التعريفية هى المطبقة على واردات الدول الأعضاء فى نهاية فترة الانتقال.
- ومع ذلك يجوز منح أى من الدول الأعضاء الحق فى الاستيراد من دولة ثالثة بتعريفية مخفضة أو معافاة، أو حتى إيقاف تحصيل الرسوم الجمركية كلياً أو جزئياً.
- (ج) لكل دولة من الدول الأعضاء منفردة الحق فى إتخاذ التدابير الاحتياطية التى تراها لموازنة ميزان مدفوعاتها إذا واجهت صعوبات خطيرة.

### ٣- المنظمة الأوروبية للسوق الحرة:

وتتكون هذه المنظمة من بريطانيا والدول التي ترتبط معها بتجارة واسعة وهي الدانمارك والسويد والنمسا وسويسرا والبرتغال.

وتهدف هذه المنظمة إلى زيادة التعاون الاقتصادي بين دول غرب أوروبا عن طريق إزالة قيود التجارة فيما بينها وحماية المنتجات الصناعية بنسبة ٢٠٪ اعتباراً من أول يوليو ١٩٦٠، على أن يتم إلغاؤها نهائياً في موعد أقصاه أول يناير ١٩٧٠ ومن أهم الأسس التي تضمنتها إتفاقية إنشاء هذه المنظمة ما يلي:

- (أ) إلغاء الرسوم على التصدير في موعد غايته أول يناير ١٩٦٢
  - (ب) إلغاء القيود الكمية على الاستيراد والتصدير بين الدول الأعضاء.
  - (ج) حظر منع إعانات للصادرات وكذلك أى مساعدات يكون لها تأثير معوق للحصول على الفوائد التي تترتب على الاتفاقية بسبب إلغاء الرسوم الجمركية والقيود الكمية.
  - (د) حظر سريان التخفيضات الجمركية على الواردات من السلع التي تسدد رسومها عند إعادة تصديرها في إحدى الدول الأعضاء.
  - (هـ) لكل دولة عضو أن تحتفظ بتعريفاتها الجمركية وسياساتها الحصصية تجاه الدول الأعضاء.
  - (و) تأمين المنافسة الحرة بين الدول الأعضاء وتحقيق العمالة الكاملة فيها، واستغلال موارد الدولة بطريقة تكفل تساوى الفرص أمامها.
  - (ز) على الدول الأعضاء أن تتبع سياسات اقتصادية ومالية من شأنها تقوية المنظمة وتحقيق أهدافها.
- هذا ويلاحظ مما سبق أن هذه المنظمة ليست إتحاداً جمركياً فهي تترك الحرية لكل دولة عضو الاحتفاظ بتعريفاتها الجمركية.

#### ٤- التكتل الاقتصادي لدول أوروبا الشرقية وآسيا،

ويطلق على هذا التكتل اسم «الكوميكون» ويضم الاتحاد السوفيتي - تشيكوسلوفاكيا - ألمانيا الشرقية - رومانيا - المجر - بلغاريا - بولندا - منغوليا .  
وقد أنشئ هذا التكتل عام ١٩٤٨ بهدف ربط إقتصاديات الدول الشيوعية بالاقتصاد السوفيتي لتقليل اعتماد دول هذا التكتل في تجارتها الخارجية على دول أوروبا الغربية.

واقصر نشاط هذا التكتل على التعاون الفني بين أعضائه، ثم أخذت أغراض الكوميكون تتطور تبعاً للظروف الاقتصادية والسياسية الخاصة بالدول الأعضاء خاصة بعد النجاح الذي حققته السوق الأوروبية المشتركة.

وقد اتفقت الدول الأعضاء في «الكوميكون» على الأسس التالية :

- (أ) العمل على زيادة التعاون فيما بينها من أجل تحقيق النمو الاقتصادي السريع لها جميعاً؛ ورفع الكفاية الإنتاجية بنية خفض تكاليف الإنتاج لإمكان المنافسة في السوق الخارجية دون أن يتحمل الاقتصاد القومي للدول الأعضاء أعباء فروق الأسعار بين تكاليف الإنتاج المحلي فيها وأسعار البيع في الخارج.
- (ب) وضع برامج للتنمية في الدول الأقل تقدماً من باقي الأعضاء وذلك الوصول بها إلى المستوى الاقتصادي المتقارب مع غيرها من الأعضاء.
- (ج) تنسيق المعاملات المالية وتنظيمها لتسوية الفروق الناشئة عن التبادل فيما بينها وبين الدول الخارجية.

وتحقيقاً لهذه الأسس تم الاتفاق على إنشاء بنك يتولى تمويل عمليات التجارة الخارجية للدول الأعضاء وتنظيم المدفوعات بينها منعاً من إختلال موازين حساباتها ثم تلا ذلك إتفاق في سبتمبر ١٩٦٣ على توحيد الرسوم الجمركية التي تفرضها الدول الأعضاء على الواردات من الخارج كخطوة أخرى نحو إقامة سوق مشتركة فيما بينها.

## ٥- التكتلات الاقتصادية في دول أمريكا اللاتينية :

### منطقة التجارة الحرة لأمريكا اللاتينية:

تكونت هذه المنظمة بموجب معاهدة مونتيفيديو في فبراير ١٩٦٠ من الدول  
الآتية: المكسيك - البرازيل - الأرجنتين - شيلي - براجواي - أورجواي - كولومبيا -  
بيرو - أكوادور.

وتهدف هذه المنظمة إلى زيادة حجم التبادل التجاري بين أعضائها وذلك عن  
طريق تخفيض الرسوم الجمركية على الواردات وتنظيم المدفوعات بينها.

### (ب) السوق المشتركة لدول أمريكا الوسطى :

وتضم هندوراس - نيكاراغوا - كوستاريكا - جواتيمالا - سلفادور.

تهدف هذه السوق إلى:

١- إلغاء جميع القيود الجمركية والقيود الكمية وقيود الاستيراد والتصدير بين الدول  
الأعضاء في موعد غايته عام ١٩٦٦

٢- توحيد التعريفات الجمركية تجاه العالم الخارجى.

٣- العمل على تحقيق تكامل صناعي بين الدول الأعضاء في السوق للاستفادة من مزايا  
الإنتاج الكبير ومنعاً للمنافسة الضارة بين الدول الأعضاء داخل وخارج السوق .

٤- العمل على تنسيق السياسات المالية والاقتصادية للدول الأعضاء لتسوية المعاملات  
بينها بما يمنع حدوث عجز في موازينها الحسابية.

### ٦- التكتل الاقتصادي بأفريقيا :

تمثلت ظاهرة التكتل الاقتصادي في أفريقيا في عدة صور. فقد أنشئت السوق المشتركة  
بين دول شرق أفريقيا منذ كانت هذه الدول خاضعة للحكم البريطاني. وتكون الاتحاد  
الجمركي والاقتصادي لأفريقيا الوسطى ويضم جمهورية وسط أفريقيا - تشاد- الكونغو  
برازافيل - الجابون- الكاميرون. كما أنشئت منطقة التجارة الحرة بين دول غرب أفريقيا.

## ثانياً : التكتلات الاقتصادية الدولية

### ١- الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الجات)

أسفرت المناقشات التي تمت في جنيف عن إبرام هذه الاتفاقية ووقعت عليها

٢٣ دولة في أكتوبر ١٩٤٧ وتم وضعها موضع التنفيذ في يناير ١٩٤٨

#### ومن الدول المتضمنة إلى الجات:

الولايات المتحدة - اليابان - السويد - النرويج - هولندا - بلجيكا - لوكسمبرج -  
فنلندا - فرنسا - ألمانيا - بريطانيا - النمسا - الدانمارك - إيطاليا - اليونان - تركيا -  
تشيكوسلوفاكيا - كندا - إسترايا - البرازيل - كوبا - شيلي - أوروغواي - الدومنيكان -  
سيلان - الهند - بورما - الملايو - غانا - أندونيسيا - نيكاراغوا - باكستان - بيرو -  
إتحاد جنوب أفريقيا - هايتي - نيوزيلندا - نيجيريا - البرتغال - إتحاد روديسيا -  
تنجانيقا - ترنداء - إسرائيل - كمبوديا - أوغندا - الأرجنتين - سويسرا - تونس -  
يوغسلافيا - مصر - بولندا - أسبانيا .

وفي عامي ١٩٥٤ - ١٩٥٥ تم تعديل كثير من مواد الاتفاقية بما يسمح للدول  
النامية من التحرر من تطبيق الالتزامات المنصوص عليها بشروط معينة ، حتى  
تتمكن هذه الدول من تدعيم وتنمية إقتصادها في الوقت الذي يكون لها فيه الحق في  
التمتع بجميع مزايا الاتفاقية المقررة لجميع الأعضاء . كما إستهدف التعديل إزالة  
العقبات التي كانت تحول دون إنضمام كثير من الدول ، وعلى الأخص الدول النامية .

#### وتهدف هذه الاتفاقية إلى:

(أ) العمل على زيادة الإنتاج وتبادل السلع بين الدول.

(ب) المعاونة في تنمية مصادر الثروة في العالم.

(ج) تشجيع التنمية الاقتصادية.

(د) إمتصاص البطالة .

(هـ) زيادة الدخل القومي ورفع مستوى المعيشة .

ومن بين المواد التي تضمنتها هذه الاتفاقية ما يلي:

١- في حالة عدم إتفاقات تتصل بتسهيل التبادل التجاري بين إحدى الدول الأعضاء وبين دولة أخرى سواء كانت هذه الدولة الأخرى عضواً في المنظمة أو غير عضو - تستفيد منها تلقائياً بقية الدول الأعضاء.

٢- تبادل التخفيضات الجمركية- سواء عن طريق مباشر نتجية المفاوضات الجمركية بين أى دولتين من الدول الأعضاء أو نتيجة للامتيازات الجمركية الجماعية التي تسفر عنها مؤتمرات التعريفة الجمركية التي تعقد داخل نطاق اللجان. أو عن طريق غير مباشر وهو التطبيق التلقائي المتعدد الأطراف لشرط الدولة الأولى بالرعاية.

٣- حظر فرض قيود على كمية الواردات والصادرات . ومع ذلك أجازت الاتفاقية حق الدولة العضو في فرض القيود والكمية وفق سياستها في التنمية كما سمحت الدول باتخاذ إجراءات وقائية للحد من الواردات لاعتبارات خاصة بميزان المدفوعات مادام الغرض هو رفع مستوى المعيشة لشعوب تلك الدول.

**وذلك بشرط :**

(أ) أن تعمل الدولة علي تخفيض القيود التي فرضتها على الاستيراد كلما تحسن مركز ميزان مدفوعاتا .

(ب) أن تعمل الدولة على زيادة حجم التجارة الخارجية .

٤- عدم السماح لأى من الدول الأعضاء باستعمال إعانة التصدير وسيلة تستولى بموجبها على قدر يزيد من نصيبها العادي في التجارة الدولية .

٥- منع عمليات الاغراق التي يترقب عليها دخول منتجات إحدى الدول الأعضاء إلى

أسواق دولة أخرى عضو بوسائل يلحق ضرراً ببضاعة مماثلة في الدول المستوردة أو يؤخر إنشائها ، والسماح بفرض رسم مضاد للأعراق في هذه الحالة.

٦- يحظر استخدام الوسائل التشريعية لفرض الضرائب الداخلية بالنسبة للمنتجات المستوردة بطريق مباشر أو غير مباشر لحماية الإنتاج المحلي أو تمييزه عن السلع المستوردة.

٧- أباحت الاتفاقية مبدأ قيام منشآت اقتصادية تتبع الدولة، وكل ما يشترط الالتزام به في هذه الحالة هو أن تتبع هذه المنشآت مبدأ عدم التمييز فيما يتعلق بالصادرات والواردات والشراء والبيع في السوق الداخلي .

وقد ألزمت الاتفاقية الدول الأعضاء الآتي،

(أ) عدم فرض قيود أو اتباع وسائل تفضيلية من شأنها الحد من الواردات أو منع الاستيراد من دولة عضو دون دولة أخرى.

(ب) العمل على تخفيض التعريفات الجمركية أو على الأقل عدم زيادتها في مواجهة الدول الأعضاء.

(ج) عدم منح إعانات للصادرات في أي صورة من الصور بقصد زيادتها على حساب الدول الأعضاء.

(د) سريان جميع الامتيازات الممنوحة لأي دولة ثالثة، سواء كانت هذه الدولة الثالثة عضواً في الجات أو غير عضو فيها.

ويجوز للدول الأعضاء أو بعضها التحلل من هذه الالتزامات، إذا كانت ظروفها الاقتصادية تتطلب ذلك، كما هو الحال بالنسبة للدول النامية، أو في حالة الانتقال من ظروف الحرب أو السلم.

وقد تفرعت من منظمة الجات ثلاث لجان رئيسية دائمة هي لجنة التعريفات الجمركية، لجنة المنتجات الزراعية، لجنة مشاكل الدول النامية.



وتختص كل منها بدراسة الوسائل والمقترحات المؤدية إلى إيجاد حل لكل مشكلة

من المشاكل الرئيسية الآتية:-

(أ) العمل على خفض التعريفات الجمركية.

(ب) إيجاد حلول لمشاكل تسويق المنتجات الزراعية.

(ج) عدم إغفال مشاكل الدول النامية.

## ٢- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية؛

بالرغم من الجهود التي تبذلها الدول النامية في تنمية اقتصادياتها ورفع

مستوى معيشتها ، إلا أن هناك عوامل خارجية تعوق هذه الجهود ومن أهمها :

- منافسة البلاد المتقدمة لها في مجال المنتجات الصناعية وتناقص نصيبها وتذبذب هذه الحصيلة.

- عدم كفاية حصيلة صادراتها بالنسبة لاحتياجاتها من الواردات، وتذبذب هذه الحصيلة.

- صعوبة حصولها على قرض بالشروط المناسبة.

ولهذا قررت الجمعية العامة للأمم المتحدة عقد مؤتمر التجارة والتنمية في

جنيف خلال المدة من ٢٣ مارس إلى ١٦ يونيو عام ١٩٦٤ تم فيه بحث المشاكل التي تعوق

الدول النامية وتحد من إمكان زيادة صادراتها وتنمية تجارتها الدولية ومن أهمها :

مشاكل تجارة المواد الأولية، والتجارة في السلع المصنوعة ونصف المصنوعة، ومشاكل

التمويل والهيكل التنظيمي للتجارة الخارجية، وعلاقة التجارة الدولية بالتخطيط

القومي والتكتلات الاقتصادية الإقليمية ، والدولية .

### ومن بين توصيات المؤتمر :

#### (أ) بالنسبة لتجارة المواد الأولية ،

١- عدم قيام الدول المتقدمة بفرض قيود جمركية أو حصصية أو مالية جديدة ، والعمل على تخفيض هذه القيود أو إلغاؤها حتى تنهيا للدول النامية فرص زيادة صادراتها .

٢- عدم توسع الدول المتقدمة في انتاج الألياف الصناعية حتى لا يضر هذا بصادرات الدول النامية من الألياف الطبيعية .

٣- إيجاد تنسيق بين سياسات الدول النامية بالنسبة لتجارتها الخارجية لمنع أى تعارض بينها وإنشاء لجنة للاتفاقات السلعية ودراسة الحد من التقلبات في الأسعار حتى تزيد حصيلة الدول النامية من التصدير .

#### (ب) بالنسبة لتجارة السلع المصنوعة ،

١- أوصى المؤتمر بضرورة عمل الدول النامية على تخفيض تكاليف إنتاجها من السلع المصنوعة ونصف المصنوعة حتى تلقى رواجاً في تسويقها خارجياً .

٢- إنشاء وكالة صناعية متخصصة لدراسة ومعالجة مشاكل وتسويق المنتجات المصنعة وتسويقها وتحديد أنواع الصناعات الخفية التي يمكن أن يمكن أن تقصر على الدول النامية.

#### (ج) بالنسبة لمشاكل التمويل ،

١- أوصى المؤتمر بضرورة أن تخصص الدول المتقدمة إقتصادياً ١٪ على الأقل من دخلها لإقراض البلاد النامية محسوباً على أساس استبعاد التسديدات والإلتزامات التي تدفع من الدول النامية الى تلك الدول .

٢- زيادة معدلات التنمية في الدول النامية عن ٥٪ حتى تتمكن من تحقيق فائض في الدخل القومي يمكنها من زيادة الانتاج بمعدلات تفوق الزيادة في عدد السكان.

٣ - تخفيض سعر الفائدة على ديون الدول النامية وسدادها على آجال طويلة وزيادة التسهيلات التي يقدمها صندوق النقد الدولي لهذه الدولة لمواجهة ما يصيبها من عجز في حصيلتها صادراتها .

(د) بالنسبة للتجارة الدولية والتنمية ،

١- أوصى المؤتمر بوضع تقسيم دولي للإنتاج الزراعي والصناعي يكفل تحقيق تنمية إقتصادية للبلاد النامية وتنوع صادراتها لتضييق التفاوت بين إقتصادياتها واقتصاديات الدول المتقدمة .

٢ - تشجيع صادرات الدول النامية من السلع المنظورة وغير المنظورة .

٣ - عدم مطالبة الدول المتقدمة للدول النامية بتطبيق مبدأ المعاملة بالمثل وذلك حماية للصناعات الناشئة في الدول النامية .

(هـ) بالنسبة للتكتلات الإقتصادية ؛

١- أوصى المؤتمر بالآ يكون التكتل الإقتصادي للدول المتقدمة سبباً في إلحاق الضرر بالدول الأخرى .

٢- تشجيع التكتلات الاقتصادية والإقليمية على أساس أنها وسيلة للتوسع في التبادل التجاري .



# الباب الثالث

## التحليل والتنظيم في خدمة التسويق الدولي

### مقدمة

الفصل العاشر: تقييم الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية.

الفصل الحادي عشر: مشكلات التنبؤ بالمبيعات في التسويق الدولي.

الفصل الثاني عشر: تنظيم عمليات التسويق الدولي.

الفصل الثالث عشر: تنظيم وإدارة رجال البيع في التسويق الدولي.



## مقدمة

يبدو أن الحركة المستمرة هي أهم صفات الأسواق العالمية، حيث لا تبقى على حالها أبداً؛ فالقوى الديناميكية بها تتغير باستمرار، وتتبادل مراكز الغلبة والسيادة، والعادات والتقاليد في أي مكان وتخضع للتطور المستمر وتطور العادات والتقاليد معناه تغير ملامح السوق، وبالتالي تغير أبعاد الفرص فيه.

وتستوجب الحركة المستمرة في الأسواق العالمية أن يقوم رجل التسويق الدولي بالتقييم المستمر لتلك الأسواق، وأن يعيد تنظيم جهوده بالشكل الذي يتلاءم ونتيجة التقييم، وهاتان المهمتان هما محور اهتمامنا في هذا الباب.

والفصلان العاشر والحادي عشر يحددان الخطوط الرئيسية لأسلوب تقييم الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية، ويناقشان المشكلات الخاصة بهذا التقييم بسبب كونه متعلقاً بأسواق أجنبية، وكذلك المشكلات الفريدة التي تواجه لاحق التسويق عند التنبؤ بحجم الصادرات إلى الأسواق الأجنبية.

أما الفصلان الثاني عشر والثالث عشر فقد خُصصا لمعالجة مشكلات تنظيم الجهود في التسويق الدولي لمواجهة العالم المتغير إن مشاكل التنظيم وإعادة التنظيم لها طابع خاص في نطاق التسويق الدولي، وهي أيضاً مشاكل عديدة، وسوف نعالج منها في هذا الباب مشكلتين فقط، الأولى هي تنظيم عمليات الاستيراد والتصدير، والثانية هي تنظيم وإدارة جهاز رجال البيع.





## الفصل العاشر

### تقييم الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية

#### مقدمة:

التسويق فلسفة وأسلوب ، وهو كفلسفة يعنى أن توجه كل أنشطة وجهود المشروع من وجهة نظر إحتياجات السوق، وهو كإسلوب يعنى تحديد أفضل السبل التى يمكن بها أن تنتج من السلع والخدمات ما يشبع حاجات المستهلكين ثم توزيع تلك المنتجات عليهم، من هذا تتضح لنا أهمية التعرف على الأسواق، بكل ما يعنيه التعرف من توجيه أسئلة والحصول على أجوبة، كذلك تتضح لنا أهمية تقييم برامجنا التسويقية من حيث درجة ملائمتها للأسواق .

وسواء فى هذا التعرف أو التقييم ، فمن المؤكد أننا بحاجة إلى قدر غير يسير من البيانات الكافية والدقيقة ، فلكل هى التى تحدد لنا أبعاد الصورة ومعيار التقييم . وهذه البيانات هى التى تمثل الأساس الذى نبني عليه كل القرارات ، ونخطط فى ضوءه كل البرامج ، وبدونها نعجز عن التأكد من القرارات التى اتخذناها .

وبحوث التسويق هى 'لنشاط الخاص بتوفير تلك البيانات وتحليلها والتوصل إلى التوصيات المبينة على ذلك التحليل كى نتمكن من ترشيد اتخاذ القرارات ، فرجال بحوث التسويق لا يتخذون القرارات بأنفسهم ، إنما هم يوفرّون الأساس العلمى الذى يمكن للمدير التنفيذى أن يبنى قراراته عليه، وقد تطورت مجالات بحوث التسويق وأهميتها مع مرور السنين خلال القرن الحالى، وأصبحت فرعاً قائماً بذاته مع فروع التسويق ، وتعد دراسة السوق من أهم نشاط جهاز بحوث التسويق، وهذا ما سوف نوليه عناية أساسية فى بحثنا نظراً لدراسة الأسواق الأجنبية.

والهدف هنا ليس الخوض فى التعريفات والتحديدات أو بيان أهمية الدراسات والبحوث ، وإنما هو محاولة تناول الجانب التطبيقى لدراسة الأسواق الأجنبية، من

وجهة نظر باحث التسويق الذى يواجهه مدير التسويق بالسؤال «ماذا يمكنك إخبارى عن السوق ؟».

وكثيراً ما لا يكون هذا السؤال بريئاً كل البراءة، وإنما يوجه بشئ من التحدى أو الاستخفاف من قبل رجل الإدارة الذى لا يؤمن بجدوى بحوث التسويق. كذلك من النادر أن يكون السؤال منبعثاً من نظرة علمية منظمة من قبل إدارة واعية لا تواجهها أية مشاكل، فالفالب الأعم ألا تدرك الإدارة حاجتها إلى بحوث التسويق، إلا إذا وقعت فى مشكلة، وقد تكون المشكلة هى التدهور السريع فى المبيعات أو فشل المنتج الجديد الذى قد جاء متأخراً، فكل ما يستطيع باحث التسويق عمله بالنسبة للفشل هو تحليله ثم دفنه، مع تنبيه الإدارة إلى عدم الوقوع فى نفس الخطأ مرة أخرى، فإذا كانت الشركة قد نجت من المشكلة فإن إدارتها تستطيع الآن أن تدرك أهمية استخدام بحوث التسويق فى المستقبل، ولعله من المؤسف، وربما من الحتمى أيضاً، أن أغلب الشركات لا تتعرف على بحوث التسويق إلا عن هذا الطريق.

على أية حال، يجب على باحث التسويق أن يكون قادراً على تحديد ملامح وأبعاد الأسواق المختلفة، تحديده لتلك الملامح والأبعاد تنبنى على الدراسة والتقييم للفرص التسويقية المتاحة فى تلك الأسواق.

لعل أفضل تحديد لجوهر العمل التسويقى هو أنه محاولة تحديد وتنمية حاجات المستهلك، ثم العمل على إشباعها مع تحقيق الربح للمنشأة، والمشكلة هى فى إمكانية تكييف جهود المنشأة (أو الدولة) بما يحقق إشباع تلك الحاجات على أكمل وجه، على أنه من الخطأ أن نتصور أن المنشأة قادرة على إشباع كل الحاجات لكل المستهلكين، وحتى لو كانت قادرة، فأغلب الظن أن محاولتها ذلك لن تكون أفضل طريقة لاستغلال مواردها وإمكاناتها، بمعنى أن على المنشأة أن تدرس الحاجات وتقيمها وتربط تلك الدراسة بدراسة مماثلة لإمكاناتها ومواردها، ثم تحاول اختيار

بعض الحاجات لبعض المستهلكين لتمثل بالنسبة لها الفرصة التسويقية التي ستعمل على استغلالها، إنك لا تستطيع أن تكون كل شيء لكل الناس ، وإنما الطريق المنطقي هو أن تركز على شيء ما أو عدة أشياء تستطيع فيها أن تتفوق على غيرك، واختيار هذا الشيء أو الأشياء هو ما نقصده بتقييم الفرص التسويقية.

### معنى الفرصة التسويقية :

ما هو معنى الفرصة التسويقية ؟ الفرصة ترتبط بحاجة ، حاجة لدى المستهلك (النهائي أو الصناعات)، بمعنى أن الحاجات تنشئ الدوافع على الاستهلاك ، على أن الحاجة في حد ذاتها لا تمثل فرصة ما لم تدعم بالرغبة في إشباعها ، والقدرة على إشباعها من جانب المستهلك، فالمستهلك قد تتوافر لديه الحاجة، ولكن الرغبة والقدرة غير متوافرين، وبالتالي فليست هناك حتى الآن فرصة تسويقية ومع ذلك فمن الممكن في كثير من الأحيان أن يتخذ المشروع دوراً أكثر إيجابية، فيعمل على تنمية الحاجات ، ويعمل بجهوده على التأثير في أنماطها وترتيبها، فيحول الحاجة غير الملحة إلى حاجة ملحة، ويمكن للمشروع أن يعمل على خلق حاجات جديدة لدى المستهلك تمهيداً لأن يقوم بإنتاج السلع التي تشبعها ويبيعها له، ومجال ذلك في التسويق الدولي كبير.

ولعل السبب هو اختلاف الثقافات بين المجتمعات ، مما يتيح الفرصة لنقل أنماط الاستهلاك في مجتمع إلى آخر ، أو من سوق إلى أخرى، أي أنك تخلق حاجات جديدة لم تكن موجودة في السوق الذي نقلت إليها نمطا جديدا في السلوك أو الاستهلاك ، فالمجتمع الذي لا يهتم بملابس السيدات والاهتمام بموضات تلك الملابس، وإن نجحنا فنحن قد خلقنا حاجات جديدة، وبالتالي فرص تسويقية جديدة لم تكن موجودة من قبل، والمجتمع الذي لم يعرف من قبل استهلاك «الملوخية» يمكن أن ننقل إليه هذا النوع من الاستهلاك، وأن نخلق بالتالي فرصاً تسويقية جديدة.

ولا تقتصر الإيجابية في التصدير على خلق حاجات جديدة، بل من الممكن أن تمتد إلى عامل القدرة الشرائية بالسوق الأجنبية، أي أن القدرة الشرائية - شأنها شأن الحاجات الإنسانية - ليست كمية ثابتة قابلة للتغير، وإنما هي كمية متغيرة، ويمكن للدولة المصدرة التأثير فيها، وأبرز مثال على ذلك هو جهود الدول الفنية في تنمية الدول الفقيرة، فتلك الجهود تبعث عليها دوافع عديدة، من بينها الرغبة في تنمية القدرة الشرائية في الدول الفقيرة، وبالتالي تنمية الفرص التسويقية المتاحة بها أمام السلع المستوردة من الدول الفنية.

على أنه حتى إذا توافرت الحاجة والرغبة والقدرة، أو كان بالإمكان بذل الجهد لتوفيرها، فليس من المحتم أن الفرص الناشئة من ذلك، هي الفرص التي يجب علينا استغلالها، وإنما علينا المفاضلة بينها، واختيار أنسبها بالنسبة لنا: وذلك الاختيار يتبنى على اعتبارات عديدة. وأول تلك الاعتبارات هو مدى جاذبية الفرصة من وجهة النظر الاقتصادية، والجاذبية هنا نسبية، فقد يمكننا تصدير البصل إلى كل من ساحل العاج وإيران، ولكن السؤال هو: أيما أفضل بالنسبة لي؟ وهل من الأفضل أن أصدر لكليهما أم لواحدة فقط منهما؟ وهل من الأفضل ألا أصدر لأي منهما؟

وإمكانات المنشأة (أو الدولة) التي تزمع التصدير، عامل مقيد بالطبع وذلك لأن المنشأة محكومة بتلك الإمكانيات، ولا تستطيع أن تفعل ما يتخطى حدود هذه الإمكانيات، إن من الخطأ أن تصدر سلعة ما بكميات أكبر مما تستطيعه إمكانيات إنتاجنا، أو تسمح به طاقات الاستهلاك لدينا. ومن الخطأ أيضاً أن نحاول استغلال فرصة معينة، ليس لدينا التفوق الكافي لأن نصمد أمام منافسة الآخرين عليها.

المشروع (أو الدولة) إذن يحاول قدر الإمكان الموازنة بين إمكانياته وموارده وبين ما يحتاجه السوق، بهدف تحقيق أكبر استغلال للفرص والإمكانات في نفس الوقت، ويمكن الاستفادة في ذلك بفكرة تشغيل المشروع في ظل المفهوم التسويقي الحديث، أي

أن علينا دائماً قياس مدى قدرتنا على تحقيق التوازن بين ما تعرضه المنشأة في السوق الدولية، وبين ما تستوجبه ظروف ذلك السوق أى ما تحتاجه السوق، فإذا ثبت لنا عدم قدرتنا، أى ثبت أن هناك عدم توازن بين المعروض والمطلوب، فمعنى ذلك أن تغييراً قد حدث في الفرص التسويقية، وأن هذا التغيير يوجب تطوير إمكانياتنا الملاحقة للتغيير، أو التحول إلى فرص أخرى تكون أقدر على استغلالها.

ومؤدى هذا أن الفرص التسويقية لا تبقى ثابتة على حالها، وإنما هى - كأي ظاهرة في حياة البشر - عرضة للتغيير المستمر، نتيجة للتغيير في الأذواق، أو ظهور منافسين جدد، أو تقديم ابتكارات تكنولوجية مستخدمة أو تطبيق إجراءات حماية جمركية لم تكن مطبقة من قبل، أو استنفاد موارد السوق المحلية من سلعة معينة، أو غير ذلك من الأسباب وبالتالي فعملية تقييم الفرص التسويقية هى عملية لا تنتهى أبداً، طالما أن هناك بشر، وطالما أن طبيعة سلوك البشر المتغيرة لا تتغير.

ولعل عدم الاهتمام بتقييم الفرص التسويقية - خاصة في الأسواق الأجنبية - يرجع بصفة أساسية إلى التقديس التقليدى لمشكلات الإنتاج وأهميته، ذلك التقديس الزائد الذى ورنائه عن قرون مضت كان الطلب فيها غالباً أكبر من العرض، وبالتالي تركزت مشكلة المشروع في كيفية زيادة الإنتاج لمواجهة الطلب المتزايد في الحاج، فلما تغيرت الظروف وتغيرت القوى المؤثرة في السوق، بقيت أغلب الطبقات الإدارية غير مدركة التحول الذى وقع، واستمرت في العمل بنفس المنطق القديم، مع أن العامل الحاسم في نجاح المشروع لم يعد يكمن في طاقتنا الإنتاجية، وإنما في قدرتنا على استغلال الفرص التسويقية إننا لا نحتاج إلى النظر داخل المشروع وإنما خارجه، فليس كل ما بداخل المشروع إلا عناصر تكلفة، بينما كل ما هو خارج المشروع هو مصادر إيراد ممثلة في فرص تسويقية، ومصادر الإيراد تستحق منا اهتماماً معادلاً أو متفوقاً على الاهتمام بعناصر التكلفة.

إن التقييم المستمر للفرص التسويقية ، يجعل المشروع سابقاً على الدوام للتغيرات في الأسواق والإمكانات يجعله دائماً قادر على إحداث اليتغيرات . ومنه نتعلم متى نقوم بحملة إعلانية ، متى نتقدم إلى السوق بسلعة جديدة ، متى يجب التحول من سوق إلى أخرى ، متى يحسن تغيير العبوة ، متى يتعين تخفيض السعر ومتى يمكن رفعه، متى يكون البيع عن طريق الوكلاء غير مجد ، ومتى يفضل إنشاء فروع لنا بالسوق الأجنبية وهو أيضا يعلمنا كيف نفعل ذلك كله ، وكيف نستغل طاقاتنا بالشكل الذي أولا يحقق أقصى إشباع لحاجات السوق وثانيا يحقق أقصى استغلال لمواردنا وثالثا يحقق أكبر عائد على استثمارنا .

#### أسلوب التقييم وخطواته:

خلصنا مما سبق إلى أن النجاح في التسويق الدولي مرهون بالتقييم السليم للفرص التسويقية المتاحة في الخارج ، وننتقل الآن إلى أسلوب إجراء ذلك التقييم ، والخطوات العملية المتاحة له، وأول الاعتبارات الواجب لفت الانتباه إليها هنا هو الالتزام بالطريقة العلمية في جميع البيانات ، وتحليلها ، وفي تفسيرها ، وفي الاستنتاج منها، وفي التوصية على أساسها ، كذلك يجب التنويه إلى أننا لسنا بصدد جمع أكبر كمية من المعلومات ، وإنما نحن بصدد جمع البيانات الهامة فقط ، فجمع البيانات عملية باهظة التكاليف ، وتحمل تكاليف لا لزوم لها ولا يبرره أى منطق ، بمعنى وجوب تطبيق تحليل التكلفة والعائد على البيانات التي نجعلها مهما كان تطبيقه شاقاً، معتمدين إلى حد كبير على التقدير الشخصي السليم للمدير المسؤول .

واعتبارات التكلفة والمنطق تفرض علينا استكشاف كل الفرص للبحث المكتبى قبل اللجوء إلى البحث الميدانى لجميع البيانات، فصحيح أن زيارة السوق الأجنبية تكون مفيدة للغاية في التعرف عليها وتقييم لفرص فيها ، ولكن تلك الزيارة أولاً مكلفة وثانياً لا بد أن تكون قصيرة في الغالب، مما قد يعرض الباحث لعيب السطحية

فى معلوماته واستنتاجه ، وبالتالى يجب أولاً حصر كل البيانات المترافرة مكتبياً عن السوق الأجنبية قبل الإقدام على زيارتها ميدانياً، فهذا قد يغنينا عن الزيادة، أو على الأقل سيقول من كمية المعلومات المطلوبة، وهذا التحذير ينطبق أيضاً على التقييم لفرص التسويق المحلية ولكن خطورته فى التسويق الدولى أكبر، إن لم يكن لشئ فيسبب إرتفاع تكاليف البحوث الميدانية فيه.

ومصادر المعلومات التى يمكن جمعها محلياً ودون الزيادة الميدانية للسوق الأجنبية عديدة، فهناك أولاً منشورات الأمم المتحدة وإحصائياتها، وهناك ثانياً البيانات المنشورة محلياً عن حجم التجارة مع تلك السوق ومكوناتها وظروفها، وهناك ثالثاً كل الإحصائيات والدراسات الجائز تواجدها والتى قامت بها قبلاً هيئات حكومية وغير حكومية، وهناك الصحف والمجلات، وهناك أى مراجع منشورة تتصل بالموضوع، هناك سجل أعمال أى مؤتمر متعلق بالسوق أو السلعة محل البحث والذى من الجائز أنه قد عقد مؤخراً سواء فى الداخل أو الخارج، وهناك بيانات الغرفة التجارية، وهناك إحصاءات الجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء، وهناك إمكانية الاستفسار من سفارة الدولة المعنية عن بعض المعلومات، وهناك تقارير الوكلاء والموزعين على اختلاف أنواعهم، وهناك البحوث والوسائل الجامعية، وهناك بالطبع سجلات الشركة التى تنوى التصدير ذاتها، وهناك احتمال المراسلة مع سفارتنا لدى الدولة المعنية لجمع بعض البيانات، وهناك مصادر أخرى كثيرة يصعب حصرها يمكن تكون مفيدة ولو بدرجات متفاوتة، ويجب طرق أبوابها قبل التفكير فى الزيادة الخارجية وإجراء ميدانى.

أما إذا تقرر إجراء بحث ميدانى، فخطوات البحث الميدانى، هى نفس الخطوات المتبعة فى إجراء الدراسات المحلية من تحديد للمشكلة إلى تحديد للبيانات المطلوبة إلى تحديد وسيلة جمعها، إلى تصميم قوائم الأسئلة، إلى جمع البيانات، إلى تفريغها وتحليلها ثم تفسيرها، ونحيل القارئ المهتم بتفاصيل أكبر عن ذلك إلى الكتب المتخصصة.

ويهمنا بالدرجة الأولى هنا أن نحدد نوع المعلومات المطلوبة، حتى نتمكن من القويم السليم للفرص التسويقية ، وفي رأينا أن تقييم الفرصة يكون بتوفير الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما هو حجم السوق الكلى؟

وأهمية هذا السؤال تنبع من أنه يحدد الأبعاد القصوى لحجم الفرصة التسويقية ، ويمثل نقطة الأساس فى الانطلاق فيما بعد إلى تحديد الشريحة التى نستطيع إستقطاعها منها بشكل إقتصادى أى إلى تحديد نصيبنا السوقى، هذا السؤال إذن يتعلق بقياس الطاقة الاستيعابية الإجمالية للسوق من كل ماركات السلعة المختلفة ومن مختلف بائعيها .

٢- من هم المستهلكون؟

ونقصد هنا تحديد مجموعة الأفراد فى المجتمع الأجنبى الذين يستهلكون السلعة التى ن فكر فى تصديرها، ونقصد أيضاً تحديد مواصفات هؤلاء الأفراد، من حيث العمر والجنس والعدد والحالة الاجتماعية والديانة ودرجة التعليم والثقافة وغير ذلك من الخصائص والمواصفات التى يكون لها تأثير فى شراء واستهلاك السلعة، كمحال الإقامة ومناطق التركيز السكانى .

٣- ما هى قدراتهم الشرائية؟

ويرتبط ذلك بدخول الأفراد بصفة أساسية ، فالمطلوب هو دراسة مستوى الدخل القومى ومستوى دخل الفرد، وأيضاً دراسة توزيع الدخل على الفرد ، وما إذا كانت قاعدة التوزيع عريضة مما يعنى تقارباً فى مستويات الدخل أو ضيقة بمعنى وجود تفاوت كبير فى الدخل . كذلك يجب تحديد أنماط الإنفاق ، لأن تلك تبين النسبة من الدخل الإجمالى التى تنفق على السلع الاستهلاكية ، وتلك المنفقة على السلع غير الاستهلاكية، وذلك الموجة للإدخار، كذلك يهمنا هنا بيان العلاقة بين الدخل والأسعار.



#### ٤- ما هي دوافع الشراء؟

فللمستهلك - كإنسان - حاجات متعددة ، تختلف في درجة أهمية كل منها، وفي ترتيب إشباعها ، وفي إلحاحها في الأوقات المختلفة، وتلك الحاجات هي الأساس الذي تنبنى عليه دوافع الشراء، وطبيعي أن بعض الحاجات فسيولوجي وبعضها إجتماعي ونفسي ، ويؤثر ذلك بالضرورة في نوع الدوافع من حيث كونها عقلية رشيدة أو عاطفية غير رشيدة . وينقسم تحليل الدوافع بعد ذلك إلى ثلاثة أقسام :

(أ) لماذا يشتري المستهلك السلعة، أو بالأحرى لماذا يفكر في شرائها؟ وما هو الغرض الذي تستخدم فيه السلعة بعد شرائها، ورغم وضوح تلك الدوافع الأولية في بعض الأحيان، فإنها تكون غير واضحة في أحيان أخرى، وغالباً ما يكون السبب السطحي الظاهر غير صحيح ، فنظارة الشمس ليس الغرض من شرائها بالضرورة حماية العين من الشمس ، وليس السبب في شراء السيارة بالضرورة إستخدامها كوسيلة للانتقال، وقد أجريت مثلاً دراسة حول الغرض الذي تستخدم فيه ربة البيت المناديل الورقية المصممة للزكام، فوجد أن أغلب السيدات يستخدمها أثناء وضع الماكياج.

(ب) لماذا يشتري المستهلك ماركة معينة بالذات؟ والمطلوب هنا أولاً تحديد تفضيلات المستهلكين بالنسبة للعلامات التجارية المختلفة، ونصيب كل علامة من حجم السوق الكلي، ثم ذلك تحليل الدوافع التي تجعل المستهلك ينتقى ماركة معينة دون أخرى.

(ج) من أين يفضل المستهلك الشراء؟ ولماذا؟ والسؤال هنا متعلق بدوافع التعامل ، أي أولاً نبين توزيع المبيعات على أنواع منافذ التوزيع المختلفة ، ثم تنتقل إلى تحليل الأسباب المفسرة لسلوك المستهلك، فهل هو يفضل شراء معجون الأسنان من الصيدلية بدلاً من محل البقالة، ولماذا؟ وهل يفضل شراء الأثاث من أحد بيوت

الأقسام أم من متجر متخصص في بيع الأثاث ، ولماذا ، وهل يفضل سكان الأحياء المتطرفة تسوق السلع المعمرة في منطقة وسط المدينة ولماذا؟

٥- ما هي عادات الشراء؟

ويختلط الحديث هنا إلى حد ما حديث عن الدوافع، ولكن التركيز في تحليل عادات الشراء يكون على دراسة أنماط سلوك المشتري في الشراء، فهل هو يفضل شراء السلع التموينية مرة واحدة في بداية كل شهر، أم يميل إلى الشراء بكميات أقل وبصفة متكررة؟ ولماذا؟ وهل يميل إلى المساوية على الأسعار أم أنه يفضل أن تكون الأسعار محددة؟ ولماذا، وهل تفضل ربة البيت شراء لوازم الطعام من متجر واحد مرة واحدة، أم أنها على استعداد لشرائها من عدة متاجر متخصصة؟ ولماذا؟

٦- ما هي العوامل الخاصة التي تؤثر في تسويق السلعة؟

ونبحث هنا عن أية عوامل ذات طبيعة خاصة ولها درجة من التأثير على تسويق السلعة ، ومثال ذلك معدل التغير في الأذواق بالنسبة للملابس السيدات والاتجاهات المحتملة لذلك التغير ، ومثاله أيضاً ميل المستهلك إلى شراء الملابس الجاهزة بالمقارنة بالميل إلى شراء القماش وتفصيله بنفسه أو لدى خياط محترف ومثاله كذلك درجة المنافسة في سوق السلعة التي تفكر في تصديرها، وكذلك درجة الإهتمام بالنظافة في الأسواق الأجنبية بالنسبة لتصدير المواد المطهرة، ودرجة شيوع الكهرباء في المنازل بالنسبة لتصدير الملمبات الكهربائية، ودرجة إنتشار كي الملابس بالمنزل بواسطة ربة البيت لتصدير المكوات ، ومستوى وتوعية الأخلاق والقيم السائدة بالنسبة لتصدير الأفلام الجنسية، وهكذا.

٧- ما هي العوامل العامة في السوق والتي تؤثر على التسويق؟

وتلك تتعلق بالظواهر العامة مثل مدى توافر وسائل المواصلات ، وأنواع واعداد منشآت التوزيع المختلفة وتوزيعها جغرافياً ، ونظم تسجيل العلامات، والسياسات

الاقتصادية للحكومة ، ودرجة الاستقرار السياسى ، والمركز المالى للدولة من حيث دائئيتها ومديونيائتها، ومدى حساسية المواطنين بها بالنسبة للسلع الأجنبية، والقوانين والقرارات المنظمة للاستيراد والاستيراد بخصوص التعريفات أو الحصص أو الإجراءات أو التشجيع، ودرجة توطد العلاقات بين حكومتنا وحكومة الدولة المستهدفة للتصدير، ومدى السماح بإعادة خروج رأس المال والأرباح، وهوامش الربح السائدة ودرجة التقدم الصناعى وبرامج التنمية القائمة وما شابه ذلك من عوامل عامة لها تأثيرها فى التسويق.

٨- ما هو مدى قدرتنا على إستغلال الفرص السانحة؟

والتحليل هنا ينصب أولاً على تحديد إمكانياتنا ومواردنا تحديداً موضوعياً، ثم بحث مدى تلاؤم هذه الإمكانيات مع الفرص المتاحة التى أمكن تمييزها من خلال الإجابة على كل الأسئلة السابقة، وبالتالي تحديد مدى قدرتنا على إستغلالها.

٩- هل هناك فرص أفضل ؟

أى أننا نجرى التحليل المقارن للفوائد التى ستعود علينا من إستغلال الفرص التى أمكن تمييزها فى سوق معينة وتلك التى يمكن إستغلالها فى سوق أخرى ، أو تلك الناجمة عن استغلال فرص أخرى فى نفس السوق، وذلك بهدف تحقيق أفضل إستغلال للفرص والإمكانيات.

١٠- ما هى توصية الباحث؟

وذلك بالطبع هو السؤال الذى تقودنا منطقياً إليه كل الأسئلة السابقة والمطلوب بخصوصه هو ان يدلي الباحث بتوصياته لتصرف الشركة وسياساتها على ضوء التقييم الذى تم إجراؤه للفرص الخطوات السابقة.

تلك هى الأسئلة العشرة التى يتعين على أى تقرير عند تقييم الفرص التسويقية فى سوق معينة أن يجيب عليها كحد أدنى.

ويدهى أن لكل باحث طريقته الخاصة فى التقييم، وأسلوبه الشخصى فى التفكير، كذلك لكل دراسة ظروفها الخاصة سواء من حيث ميزانية البحث أو درجة الاهتمام به أو مدى خطورة النتائج المترتبة عليه، وعليه فلا يمكن أن يكون هناك نموذج عام مثالى، ينطبق فى كل الحالات، وفى كل الظروف، ويطبقه كل الباحثين عند تقييمهم للفرص التسويقية، وما بيناه أعلاه - ليس سوى مثالا - ونعطى أدناه مثالا تطبيقياً لدراسة أجراها باحث بريطانى، وحاول تقييم الفرص التسويقية المتاحة فى ليبيا أمام تصدير الآلات والمعدات الزراعية إليها<sup>(1)</sup>

نموذج تطبيقي - تقييم سوق الآلات الزراعية فى ليبيا،

اعتمد الباحث على المصادر التالية للمعلومات:

- السفارة البريطانية - طرابلس وبنغازى.
- الهيئات التابعة للأمم المتحدة.
- الهيئة العامة للتوطين الزراعى.
- وزارة التخطيط والتنمية.
- وزارة الإحصاء والتعداد.
- وزارة الزراعة (المصالح الخاصة بالتخطيط الزراعى والميكنة والغابات)
- البنك الزراعى الوطنى.
- جامعة ليبيا
- الموزعون.

---

(1) R. W. Hill, "The Agricultural Machinery Market in libyas, The IMRA Journal, November, 1967.

## أولاً - مقدمة عامة عن ليبيا ،

تقع ليبيا في الطرف الشمالي لأفريقيا بين مصر وتونس وتحدها من الجنوب الصحراء الكبرى ، ٩٠٪ من مساحة ليبيا صحراء ، وليس هناك سوى منطقة صغيرة في الغرب حول طرابلس ومنطقة أخرى في الشرق حول بنغازي تقوم فيها الزراعة على المطر، وحتى في هذه المناطق فالمطر قليل - ونادراً ما يتجاوز ١٥ بوصة - ويسقط في الشتاء فقط ورغم كبر حجم ليبيا فمواردها محدودة، ويبلغ السكان نحو مليون يعيش ٣٠٪ على الأقل منهم في المدن الرئيسية، ومتوسط دخل الفرد في غير المدن في سنة ١٩٦٥ يبلغ ١٩ جنيهاً فقط سنوياً.

ولقد اعتمدت ليبيا لعدة سنوات بعد استقلالها في ١٩٥١ على المعونات من الحكومات الأجنبية إلى الحد الذي جعل المراقبين يشمون في أنها ستستطيع الاحتفاظ باستقلالها، وقالت مجلة الإكونوميست Economist في ١٩٦٠ مثلاً أن ليبيا قد تصبح « اردن » أخرى وتعيش حياة غير مستقرة على العون الأجنبي وإنها إذا لم يساندها الحظ ستنهار وتتفتت إلى أجزاء يستولى عليها جيرانها .

ثم جاء البترول بمثابة المنقذ للليبيا . بدأت جهود الكشف عن البترول في ١٩٥٦، ولم تحل سنة ١٩٦١ حتى كان التصدير قد بدأ ، ثم نما إلى أن أصبحت ليبيا خامس دولة مصدرة للبترول في العالم في خلال ٥ سنوات .

ويمكن لليبيا الآن - بثرواتها الضخمة في البترول والغاز الطبيعي - أن تتطلع إلى مستقبل يسوده الرخاء البترولي ، ويزداد حجم السوق فيه بأسرع معدل في الشرق الأوسط كله .

ولن تكون ليبيا أبداً سوقاً واسعة للآلات الزراعية ولكن هناك بالتأكيد مجالاً وفرصاً لنمو أكبر والسؤال هو : ماهي وأبعاد الفرصة أو ماهو حجم هذا النمو ؟ وهذا التقرير يحاول الإجابة على ذلك السؤال .

## ثانياً - تقييم المركز المالى لليبيا:

إن أى رجل بيع ناجح قبل أن يقوم بزيارة للسوق المحتمل ، لابد وأن يجرى بعض الدراسة عنه ، وأول الأشياء التى يجب أن يعرفها هو قدرته الشرائية ، فإذا لم تكن النقود متوافرة فلا جدوى من الإستمرار فى الجهد البيعى ، ويجب تطبيق نفس هذه الفكرة فى تقييم الأسواق الأجنبية ، أى يتعين أن نحدد منذ البداية ، ما إذا كانت الدولة الأجنبية لديها القوة الشرائية الكافية لنشتري بكميات كبيرة تبرر الدراسة والتحليل التفصيليين، ويستطيع الباحث فى العادة أن يجيب على هذا السؤال بالبحث المكتبى وحده أما إذا كنا نريد معرفة ما إذا كانت النقود متوافرة للشراء المحلى فذلك يستدعى فى العادة البحث الميدانى.

إن ميزان المدفوعات والإحتياجات فى موقف طيب للغاية ، والمتوقع أن يستمر هذا الوضع فى المستقبل، لقد ارتفعت الإحتياجات من ١٩ مليون جنيه ليبي فى سنة ١٩٥٨ إلى ٩٣ مليون فى نهاية سنة ١٩٦٥ ، ثم إلى ٣٦ مليون فى ١٩٦٦ ، ويمكن تلخيص مركز ميدان المدفوعات فى القائمة التالية المستمدة من تقرير للبنك الدولى، وطبيعى أننا لو استبعدنا البترول لكانت الصورة غير مشجعة أبداً ، ولكن البترول مضمون لمدة ١٠-١٥ سنة أخرى على الأقل وهذا يكفى لأغراض هذا التقييم .

ليس هناك إذن نقص فى العملات الأجنبية اللازمة للانفاق على الاستيراد ويجرى إنتاج البترول الآن بمعدل  $\frac{1}{4}$  مليون برميل يومياً ، وفى خلال عدة سنوات يتوقع زيادة الإنتاج إلى  $\frac{1}{3}$  برميل يومياً بحيث يجعل ليبيا ثالث أو رابع دولة فى العالم فى قائمة أهم منتجى البترول<sup>(١)</sup> ، هذا بالإضافة إلى إنتاج الغاز الطبيعى ابتداء من ١٩٦٨ والذي يتيح فرصاً أكبر فى تنمية القوة الشرائية لليبيا من الخارج .

(١) وصلت ليبيا بالفعل إلى المركز الرابع الآن.

أما عن الوضع الداخلى فقد بلغ حجم الميزانية ١٩٥,٨ مليون جنية فى عام ١٩٦٦/٦٥ وارتفعت فى العام التالى إلى ١٨٧,٩ مليون جنية ، ومن المقدّر أن إيرادات البترول فى ١٩٦٧/٦٦ تبلغ ١٣٨,٨ مليون يخصص منها ٣٧,٩ مليون للميزانية الجارية ، ٩٠,٩ مليون لميزانية التنمية ، ١٠ مليون للاحتياطات .

والأهداف الرئيسية لخطط التنمية هى إعطاء قطاع الزراعة الأولوية لرفع مستوى المعيشة وزيادة الإنتاج ، وزيادة تعبيد الطرق والاستثمار فى المواصلات وذلك بالطبع سببه الرغبة فى الإستعداد للمستقبل حين ينفذ البترول ولم يبق فى الخطة الخمسية الأولى إلا سنة واحدة وقت إعداد هذا التقرير، ورغبت أن الخطة حددت لها فى البداية ميزانية مقدارها ١٦٩ مليون جنية، فقد اضطرت الحكومة لزيادتها إلى ٢٨٠ مليون بسبب إرتفاع التكاليف.

#### جنول ١/١٠ - ميزان المدفوعات الليبى

(بملايين الجنيهات الليبية)

السنة	١٩٥٦	١٩٦٣	١٩٦٥
البند			
الصادرات (فوب) باستثناء البترول ( غالباً زراعية).	٥,٢	٢,٣	٢,٤
نقود من حكومات أجنبية (منح نقدية مباشرة ، معونات، وإتفاق على القوات المسلحة الأجنبية فى ليبيا)	٢٥,١	١٩,٥	١٢,٥
عمليات بترولية (الصافى ويشمل تحركات رأس المال)	٤,٣	٥٩,٥	١٣١,٤
دخول أخرى (سياحة ، عائد استثمارات فى الخارج)	١,٦	٥,٨	١٠,٥
إجمالى المقبوضات	٣٦,٢	٨٧,١	١٥٦,٨
الواردات باستثناء البترول	٢٤,٢	٦١,١	٩٢,٤
مدفوعات لواردات غير منظورة (نقل، سفر، الخ)	٧,١	٢٢	٤٠
صافى تحركات رأس المال باستثناء البترول	١,٣	٣,٩	١,٩
صافى الأخطاء والإغفال	٢,٨	٧,٣	٠,٧
الرصيد - الفائض	٣,٤	٩,٧	٢٧

نصيب قطاع الزراعة من الميزانية يبلغ ١٢% ولا يعادله إلا قطاع المواصلات والمرافق، ومن المتوقع أن الميزانية التالية ستشمل إنفاقاً أكبر في قطاع الزراعة وخاصة في مجال الاستصلاح.

وتلخيصاً لما تقدم، من الواضح أن الاقتصاد المحلي تتوافر فيه ظروف مشجعة على شراء الآلات الزراعية، ليس فقط بسبب توافر النقود، بل لأن مجرد توافر النقود يخلق ظروفاً تشجع على الميكنة، وبالتالي فسوف تتحول الزراعة في وقت قصير إلى قطاع يعتمد على المعدات الرأسمالية، قد أدى هذا الفيضان المفاجئ للنقود إلى نوع من «سوء الهضم المالي»، إن عدد السكان قليل؛ والنساء غالباً لا تعمل، وبالتالي فالضغط على القوة العاملة شديد والأسعار متزايدة والتضخم نتيجة حتمية.

أما عن المركز المالي للعملاء، فليس هناك نقص في الأموال المتاحة لشراء الآلات الزراعية سواء في القطاع الخاص أو القطاع الحكومي، ويمكن الاستدلال على ذلك مما يأتي:-

(أ) تقدم الحكومة العون للإنتاج الزراعي عن طريق شراء المحاصيل بأسعار مضمونة وعالية جداً.

(ب) الاقتراض - إن لدى البنك الزراعي أموال وفيرة، وهو المصدر للاقتراض من أجل شراء المعدات الزراعية، ويمكن الاقتراض بنسبة ١٠% من قيمة المشتريات للمزارعين الموثوق فيهم بمعدل فائدة لا يتجاوز ٣% على القروض طويلة الأجل (١٥ سنة مثلاً)، ولا يبدأ السداد قبل ٥ سنوات والجمعيات التعاونية أيضاً يمكنها الاقتراض من البنك، على أساس أن تدفع الحكومة نصف قيمة الآلات ويدفع البنك النصف الثاني كقرض يتم سداؤه في ٥ سنوات بمعدل ٣%.

(ج) المساعدة الحكومية المباشرة - بالإضافة إلى ضمان الاقتراض بشروط مشجعة فقد حولت الحكومة وزارة الزراعة لشراء الآلات الزراعية من أجل ميكنة قطاع الزراعة.

(د) تقوم وزارة الزراعة بشراء الآلات بصفة منتظمة لاستخدامها في مزارع وشروعات الحكومة.



### ثالثاً - الاستقرار السياسي (١)

إن لدى الحكومة والمؤسسات والقطاع الخاص أموالاً ضخمة تجعل الفرصة التسويقية المتاحة ضخمة أيضاً، ولكن هذا الموقف قد ينقلب فجأة لأسباب سياسية وتقييم الأحوال السياسية دائماً صعب وغالباً مالا يخضع للمنطق ويضطر الباحث إلى الحدس والتخمين .

إن ليبيا مملكة يحكمها الملك إدريس من خلال حكومة مركزية حلت محل النظام الفيدرالى الذى ساد من قبل، وكل منطقة معزولة عن المناطق الأخرى بمسافات صحراوية شاسعة ، ولقد أدى هذا إلى اختلاف طبائع وتطلعات السكان .

والجيل الليبى الجديد، أى الشباب غير راض تماماً عن الأوضاع وتوقع حدوث تفجرات فى المشاعر بين حين وآخر، ونفوذ المعسكر الشرقى فى ليبيا حالياً محدود ولا يتوقع نموه كثيراً وكذلك لا يتوقع تغيير كبير فى الأحوال التجارية.

رابعاً - من هم المستهلكون،

يلزمنا لى نحدد المستهلكين ، أن نقوم أولاً بتوصيف عام للنشاط الزراعى فى ليبيا . ورغم أن الرومان كانوا نشيطين فى الزراعة قبل الميلاد على سواحل ليبيا، فإن الزراعة قد أهملت بعد قدوم العرب إليها، وتحول النشاط أكثر إلى الرعى، ولما جاء الإحتلال الإيطالى فى عام ١٩١٢ حدث تطوير كبير فى الزراعة ، ثم انتهى الإحتلال الإيطالى، وتسلم الليبيون المزارع وبدأت الزراعة تتدهور من جديد ، خاصة بعد الكشف البترولى حيث زاد الإقبال على العمل بالمدن.

---

(١) نود تشكر القارئ بأن هذا التقرير كتب فى ١٩٦٧ أى قبل ثورة سبتمبر ١٩٦٩ فى ليبيا، ونورده هنا لبيان نوع التقييم فى دراسة الأسواق الأجنبية.

## ١- أنواع الزراعة والمحاصيل:

### الأنواع الرئيسية للمزارع الليبية هي:

(أ) المزارع العربية الصغيرة القائمة على الرى والواقعة على الساحل، ولا يزيد حجم الواحدة منها عن عدة هكتارات، وبالتالي من الصعب ميكنتها، والمحاصيل الرئيسية فيها هي الخضروات والحبوب والفواكه والفل السوداني ويجرى تشجيع التعاونيات، وبعض كبار المزارعين هنا يمكن أن يكون عملاء محتملين لشراء الجرارات الصغيرة.

(ب) زراعة القمح والحبوب فى مناطق متفرقة بعد هطول أو أمطار الشتاء وحصدتها فى الربيع، وعلى أن تلك المناطق أهملت ، وتحاول الحكومة جاهدة العناية بها.

(ج) مزارع تجارية متخصصة : وتلك مزارع كبيرة لا يقل حجم الواحدة منها عن مئات من الهكتارات ومحاصيلها فى الغالب هي البطاطس والفل السوداني، وأسلوب الزراعة هنا ميكانيكى بالكامل.

(د) المزارع الإيطالية السابقة: استولى الليبيون على حوالى ٧٠٠ مزرعة كان قد أنشأها أفراد إيطاليون؛ وهذه المزارع كلها كبيرة بحيث تسمح بالميكنة وهى مع المزارع التجارية المتخصصة تكون الجزء الأكبر من سوق الجرارات فى القطاع الخاص.

(هـ) مزارع التوطن ، والفرص هنالبيع الآلات موجودة ولكن محدودة.

## ٢- مشترى الآلات الزراعية:

### هنالك أربع أنواع من المشترين

(أ) المزارعون الأفراد أصحاب المزارع المختلفة الأحجام فى أ ، ج ، د وأحياناً هـ أعلاه.

(ب) وزراعة الزراعة - بصفة رئيسية للمقاولات.

(ج) الجمعيات التعاونية وعددها ٨٠ فى طرابلس و ٢٠ فى سيريناىكا و ٢٠ فى فزان (من خلال الوزارة).

(د) الهيئة الوطنية للتوطين الزراعي (والشراء أيضاً من خلال الوزارة)، وتتنو وزارة الزراعة الإستمرار في المقارلات بحوالى ٥ سنوات أخرى ثم تنسحب من الميدان بعد انتشار الميكنة بدرجة أكبر، وسوف تحتاج ليبيا لإحلال بعض أسطول المقاولات في خلال هذه الفترة، ويتوقع زيادة المبيعات للقطاع الخاص والتعاونيات أيضاً.

#### خامساً - تحليل مبيعات الآلات الزراعية:

##### ١- الجرارات بالمجلات Wheeled Tractors

###### (أ) الماضي والحاضر:

لا يوجد إحصاءات لمبيعات التجزئة، وبالتالي سنعتمد على مبيعات الجملة من الدول المنتجة، وقد كانت مبيعات تلك الجرارات منخفضة حتى بدء تصدير البترول (١٩٦١)، ثم ارتفعت بسرعة بحيث وصل تغير حجم السوق إلى ١١٠٠ - ١١٥٠ وحدة في عام ١٩٦٦، وتسيطر الجرارات البريطانية على السوق تقريباً، إذ بلغت نسبة الجرارات المستوردة من بريطانيا خلال العشر سنوات الماضية، بلغت نسبتها إلى الإجمالي ٧٩% بل إن النسبة وصلت في ١٩٦٦ إلى ٩٦%.

ثم يتحدث الباحث بعد ذلك عن تحليل للتصميمات المفضلة في السوق من خلال تحليل مبيعات السنين القليلة الماضية، حيث وجد أن الجرارات بقوة تقل عن أو تعادل ٣٥ حصان لا تكاد تشتري، ٣٠% من المبيعات ٣٥ - ٥٠ حصان، ٦٥% قوة ٥١ - ٦٠ حصان، ٥% قوة ٦١ حصان فأكثر.

###### (ب) المستقبل:

هناك عدة طرق للتوصل إلى بعض المعرفة بالاتجاهات المستقبلية في المبيعات:

- الاسترشاد بخطط التنمية والخبرة في البيانات المشابهة، مع التنبؤ على أساس المنطقة التي يمكن ميكنتها في الفترة المحدودة.

- مقابلة المسؤولين بالحكومة وأخذ رأيهم.
- تقييم معدل الشراء المتوقع فى القطاع الخاص، ومدى توافر الموزعين لبيع وخدمة الآلات .
- استخدام الأسلوب الإحصائى فى منحى المبيعات الماضية إلى المستقبل.
- ليس هناك تفكير رسمى بشأن عدد الجرارات المطلوبة خلال الخطة الخمسية الحالية، ولكن قطاع الزراعة فى وزارة التخطيط والتنمية يحاول الآن تقدير احتياجات الخطة الخمسية الثانية، وآخر التقديرات يبلغ ٦٠٠ جرار.
- يمكن على أساس الإحصاء الزراعى فى سنة ١٩٦٠ وخطط التنمية المزمعة تحديد المناطق التى يمكن ميكنها، وبالتالي تحديد الكثافة المستقبلية للجرارات، ويعتقد الباحث أن عدد الجرارات الموجودة بليبيا فى سنة ١٩٦٥ هو ٥٠٠ ويتوقع زيادة ذلك إلى ٩٢٠ فى سنة ١٩٧٠ ، ١١٥٠٠ سنة ١٩٧٥ م.
- وتقدير السوق بأكثر من ذلك سيكون غير واقعى بسبب قلة الموارد الزراعية، واعتماد الإنتاج على المناخ المتقلب، والافتقار إلى الكفايات اللازمة لجهود التوزيع.
- ليس هناك إحصاءات دقيقة عن توزيع المبيعات على المناطق المختلفة، ولكن المناقشات مع الموزعين والمسؤولين بالحكومة تشير بأن إجمالى السوق فى سنة ١٩٦٦ والبالغ ١١٠ - ١١٥٠ آلة كان  $\frac{1}{4}$  فى طرابلس / فزان والربع فى سيريناىكا.
- وبعد دراسة المؤشرات المختلفة عن الاتجاهات المستقلة ، فمن المقدر أن حجم المبيعات الإجمالى من الجرارات بالعملات سيستمر فى النمو بحيث يصل إلى ١٩٠٠ وحدة فى سنة ١٩٧٠ و ٢١٠٠ سنة ١٩٧٥
- (ج) أحجام وخصائص الجرارات ،
- من المتوقع استمرار الإقبال على نفس النماذج التى سادت فى الماضى وسبقى

الجرار قوة ٥١ - ٦٠ حصان هو الأكثر انتشاراً بسبب ملائحته المقاولات والتعاونيات، كذلك فسيستمر الطلب على الجرار قوة ٣٦ - ٥٠ حصان خصوصاً من القطاع الخاص، ولا يتوقع الإقبال على الجرارات الصغيرة بسبب وفرة النقود لدى الليبيين، وليس هناك تفضيل الجرارات فوق ٦٠ حصان .

وليس هناك طلب على الجرارات المعقدة فنياً بسبب عدم توافر المهارات لأداء الصيانة محلياً.

## ٢- الجرار الخطاط.

كان الجرار الخطاط سلعة هامة في الماضي ، خصوصاً في المزارع الإيطالية الكبيرة ولكنه لا يكاد يستخدم الآن لأغراض الزرع إلا في أنواع التربة الثقيلة بمنطقة سيرينايا . وأصبح الاستخدام الرئيسي له في أعمال تنظيف الأرض ويقدر أن هناك حوالي ٤٠٠ - ٥٠٠ خطاط مازالت تستخدم في المزارع الكبيرة بطرابلس ، ولا يتوقع أن تكون المبيعات منه مستقبلاً كبيرة ، ولن تتجاوز ٢٠ - ٣٠ وحدة في مجموعها .

## ٣- الكومبينات؛

ولا يشتري هذه الآلة إلا الحكومة، والنوع المفضل هو من طاقة ٥ - ٧ طن، ومن المتوقع زيادة استخدامها في المستقبل بسبب نقص الأيدي العاملة، وأغلب الاستهلاك ينصب على الوحدات المصنوعة في المملكة المتحدة أو في الولايات المتحدة، ومن المتوقع أن تبلغ المبيعات ١٥٠ وحدة سنوياً سنة ١٩٧٠

## ٤- معدات جني أو حصد المحصول؛

لا تستخدم كثيراً ، ويقدر عدد الآلات الموجودة بليبيا حالياً بما لا يزيد عن ١٠٠ وحدة، وكلها تشتريها الحكومة، وسيكون حجم المبيعات مستقبلاً صغيراً للغاية.

## سادسا - نتائج الدراسة،

### كانت أهداف هذا التقرير:

- ١- التأكيد على ضرورة الدراسة العلمية لأسواق التصدير.
- ٢- بيان طريقة لإجراء تلك الدراسة ، كما يراها الكاتب.
- ٣- إعطاء بعض البيانات عن سوق الآلات الزراعية في ليبيا .
- ٤- بيان كيف يمكن استخدام البيانات التي تم جمعها.

ولقد أمكن بهذه الدراسة التوصل أن هناك وفرة في القوة الشرائية المتاحة لشراء الآلات الزراعية بليبيا ، وأمكن عمل تنبؤات معقولة بخصوص حجم السوق مستقبلا، ولقد اكتشف سوق مفيد ولو أن حجمه الحالى صغير، فمن المتوقع استمرار نموه خلال العشر أو الخمس عشرة سنة القادمة، وهو سوق هام بسبب ارتفاع نسبة الآلات البريطانية الصنع على أن السوق لا يمكن أبداً أن ضخمأ بسبب صغر حجم السكان وقلة الموارد الطبيعية.

## الفصل الحادى عشر

### مشكلات التنبؤ بالمبيعات فى التسويق الدولي

#### مقدمة :

حاول الفصل السابق أن يبين على وجه العموم الخطوات التى يمكن اتباعها لدى تقييم الفرص التسويقية فى الأسواق الأجنبية ، وذلك التقييم الذى لاغنى عنه قبل الإقدام على عمل تسويقى تنفيذى، وعصب ذلك التقييم فى حقيقة الأمر هو التنبؤ بحجم المبيعات ، ولذا تلقى عملية التنبؤ بالمبيعات اعظم الاهتمام، خاصة وأنها أكثر مشكلات باحث التسويق تعقيداً.

يمر التنبؤ بحجم المبيعات لشركة معينة بخطوتين رئيسيتين، حيث يتعين - كما سبق لنا الإيضاح - أن نحدد أولاً الأبعاد الكلية للسوق أى الحجم الإجمالى للسوق، ثم نقوم فى الخطوة الثانية بتحديد نصيب الشركة من ذلك الحجم الإجمالى للسوق، ويواجه باحث التسويق لدى قيامه بهاتين الخطوتين فى التسويق الدولي مشكلات ذات طبيعة خاصة لا تواجهه عند إجراء الدراسات المحلية.

#### مشكلات تقدير الطلب الكلى:

يمكن أن يحدد هنا مشكلتين أساسيتين تتفرع عنهما مشكلات فرعية متعددة<sup>(١)</sup> تختلف مشكلة باحث التسويق حين يقدر المبيعات الخارجية عنها حين يقدر المبيعات المحلية، فالمطلوب منه الآن أن يقيم المحيط والبيئة فى أسواق متعددة ومتباينة، وذلك بالمقارنة بالسوق المحلية الواحدة التى كان يعنى بها مسبقاً والأكثر من ذلك أنه قد يضطر إلى استخدام أساليب متعددة ومتباينة أيضاً تبعاً لتعدد وتباين المجتمعات التى يحاول تقدير الصادرات إليها.

(1) H. Anderson, Problems Peculiar to Export Sales Forecasting, Journal of Marketing , Vol. 24, No. 4, April 1960, PP. 39-42.

إن الدولة - أى دولة - تمثل كياناً اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً متميزاً ، ذا صفات وخصائص فريدة تجعله مختلفاً عن غيره ، ولقد سبق لنا فى الفصول السابقة بيان احتمالات التباين والاختلاف، وبهنا هنا تأكيد تأثير ذلك التباين فى تكوين واستخدام معادلات التنبؤ بالمبيعات ، ويكفى أن نبرز هنا عدداً من جوانب ذلك التأثير:-

١- من الممكن - وعادة ما يحدث ذلك أن تختلف جودة المؤشرات الإحصائية وتأثيرها بين الدول، حيث تتفاوت صلاحية تلك المؤشرات ، وإمكانية قياسها أصلاً، وما إلى ذلك ، سوف يعنى هذا استحالة استخدام نفس معادلات التنبؤ لكل الأسواق القومية المختلفة.

خذ الدخل القومى كمثال للمؤشرات الإحصائية المستخدمة فى التنبؤ بالمبيعات، من الطبيعى أن يكون هذا المؤشر ذا وزن كبير فى التنبؤ بالنسبة للدول الفقيرة ، فى حين أنه يكون اقل تأثيراً بالنسبة للدول الغنية، لأن المستهلك فى الدول الغنية تكون لديه مدخرات سائله بكميات أوفر يمكنه استخدامها لتمويل الشراء، ودخل هذا المستهلك به نسبة عالية فوق حد الضرورى قد ينفقها فى الوقت الحاضر وقد يحجم عن انفاقها ، ونفس هذا المستهلك عرضة بشكل أكبر أو هو بإمكانه الاستفادة بدرجة أكبر من التسهيلات الائتمانية والبيع بالتقسيط الذى يكون على نطاق أوسع فى الدول الغنية ، كل هذه العوامل تجعل العلاقة بين دخل المستهلك وانفاقه ضعيفة بعض الشئ ، وبالتالي تجعل العلاقة بين دخل المستهلك وحجم المبيعات ضعيفة أيضاً ، ويتعين بالتالى عند التنبؤ بالمبيعات أن نستخدم معادلة تتضمن هذه العوامل كمؤثرات على رقم المبيعات .

٢- قد توجد اختلافات بين الدول فيما يتعلق بالفترات الزمنية المتميزة بظروف مبيعات عادية، ومثل هذه المشكلات تخلق مشكلة هامة لباحث التسويق.

فلكى تكون معادلة التنبؤ صالحة لفترة معقولة من الزمن، يتعين التوصل إليها



من خلال تحليل فترة عادية من الناحية التسويقية وخالية من التقلبات الضخمة، وذلك حتى يمكن أن تعكس القوى والعوامل المستقرة في الاقتصاد .

ومعنى ذلك أن باحث التسويق إذ يتنبأ بالمبيعات قد يؤسس تنبؤ على تحليل القوى في فترة واحدة بالنسبة لجميع الدول، وذلك سيضمن احتمالاً بأن تكون إحدى هذه الدول تمر بظروف غير عادية وغير مستقرة في الفترة المختارة، وبالتالي فبياناتها غير صالحة، والتنبؤ غير سليم.

وللتغلب على هذه الصعوبة يمكن لباحث التسويق أن يعتمد على فترات مختلفة لكل دولة حسب ما يقدر أنه مستقر وخالي المشكلة من التقلبات، على أن العيب في ذلك هو رفع نسبة الاعتبارات التقديرية المؤثرة على التنبؤ، وكأننا تغلبنا على المشكلة بخلق ثغرة في العمل أكثر خطورة.

٣- اختلافات العلاقات بين المؤشرات والأسواق، فمن المحتمل أن تختلف طبيعة العلاقة بين مؤشر معين وبين السوق من دولة إلى أخرى ، وقد يبرر ذلك استخدام دوال متباينة للأسواق المتباينة.

٤- إن المدة الزمنية التي تبقى فيها معادلة التنبؤ قابلة للتطبيق تختلف من دولة إلى أخرى ، فمن المتوقع أن تكون هذه المدة قصيرة بالنسبة للدول التي تجرى فيها تغيرات اقتصادية واجتماعية سريعة، وطويلة بالنسبة لغيرها من الدول.

ومعنى ذلك أن قضية اختيار المؤشرات وتحديد أوزانها تثار بشكل أكثر تكراراً في بعض الدول منه غيرها.

### ثانياً، نقص البيانات

ما زال الكثير من بلدان العالم لا يولى الإحصاءات وتبويب البيانات الاهتمام الواجب، والنتيجة أن باحث التسويق الدولي كثيراً ما يواجه بمشكلة التنبؤ بحجم السوق في بلد لا توجد به إحصائيات ولا تتوافر لديه عنه بيانات ، وإن توافرت فهي غير

كافية، وإن كانت كافية فهي غير دقيقة، وإن كانت دقيقة فهي كثيراً ليست معروضة بالشكل الذي يريده.

ولما كان باحث التسويق لا يستطيع أن يقصر جهوده على تحديد حجم السوق في الدول المتقدمة في النواحي الإحصائية والتي تتوافر فيها البيانات، تعين عليه أن يحاول إنجاز مهمته في ظل البيانات غير المتوافرة وغير الدقيقة، والنتيجة الطبيعية هي أنه سيضطر إلى الاعتماد في بعض الأساليب التقديرية، الميكانيكية لتقدير المبيعات، ورغم عدم ملاءمتها مطلقاً في مجال التسويق الدولي، ولكنه سيستخدمها مضطراً لأن الأساليب الأدق تتطلب بيانات أكثر وأدق.

#### مشكلات تقدير نصيب الشركة من السوق:

إن ما يهم الشركة بالدرجة الأولى في التنبؤ بحجم الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الأجنبية، هو حجم الشريحة من تلك الفرص التي ستسائر بها الشركة، أي تقدير مقدار نصيبها من السوق الكلي، وتقدير ذلك النصيب بالنسبة للمبيعات المحلية أمر صعب، ولكن تقديره بالنسبة للمبيعات الخارجية أصعب بكثير، وذلك لدخول عوامل هامة في الحسابات لم تكن تدخل بنفس الوزن في حالة تقدير المبيعات المحلية.

#### أولاً: المنافسة متعددة المصادر

يجب أن نميز بين ثلاثة أنواع من المنافسة مختلفة، فلو فرض أن شركة مصرية تريد تصدير الأحذية إلى اليونان، فإنها تواجه ثلاثة أنواع من المنافسة:

١- المنافسة من الشركات اليونانية.

٢- المنافسة من الشركات المصرية الأخرى.

٣- المنافسة من الشركات غير المصرية واليونانية.

والسبب في الاهتمام بالتمييز بين أنواع المنافسة المختلفة هو إختلاف تأثير كل منها بالسياسات التجارية والظروف الاقتصادية في كل من البلاد الداخلة في عملية التسويق الدولي، وبالتالي سوف يختلف سلوك كل منها.

فلو أن الرسوم الجمركية على الأحذية قد رفعت في اليونان، فسوف يؤدي ذلك إلى تقوية المركز التنافسي للشركات اليونانية؛ مثل هذه المنافسة الحامية لا توجد إلا في التسويق الدولي، وتفرض على باحث التسويق في تنبؤ بالمبيعات مشكلات لا يجد لها نظيراً عند التنبؤ بالمبيعات المحلية.

و بمجرد تحديد النصيب من السوق الذي سيؤول للشركات اليونانية، يصبح لدينا تحديد لحجم واردات اليونان من الأحذية، وتبقى بعد ذلك مهمة وتحديد نصيب الشركات المصرية منه، وذلك طبقاً لافتراضات معقولة حول سلوك المنافسين من النوع الثالث.

وهذه المهمة في واقع الأمر صعبة للغاية، وذلك نتيجة لأن الشركات الأجنبية المنافسة لا تحدد قوتها أو طاقتها التنافسية تبعاً لكفاية الإدارة وكفاية الموارد المالية وما إلى ذلك فقط، وإنما تتأثر أيضاً بالاختلافات في مستويات التكلفة وفي السياسات التجارية، وهذا يدخل في عملية تقدير المبيعات الخارجية عنصر من عدم التأكد لا يوجد له نظير في التنبؤ بالمبيعات المحلية.

#### ثانياً - المشكلات الناشئة من تقييد التجارة،

لا جدال في أن الفرص التسويقية الدولية أكثر تعرضاً للتدخل الحكومي من الفرص التسويقية المحلية، وقد يتسع نطاق التدخل الحكومي وقد يضيق، وليس ذلك هو المشكلة الرئيسية لباحث التسويق، إنما مشكلته الرئيسية هي متابعة التغيرات في سياسات التدخل الحكومي في الأسواق الأجنبية المختلفة، ومهما يكون باحث التسويق حصيفاً فإن قدرته على التنبؤ بسلوك الحكومات الأجنبية محدودة، بل إن التنبؤ باستمرار تلك الحكومات ذاته أصبح دائماً محل شك في عالمنا المليء بالثورات والإنقلابات.



## الفصل الثانى عشر

### تنظيم عمليات التسويق الدولي

#### مقدمة :

يتعلق تحليل الهياكل بدراسة وتحديد طبيعة الإطار الذى ستم فيه ممارسة العمل الإدارى، وفهم تلك الهياكل والإطارات يجب علينا توصيفها وتبويبها وعقد المقارنات فيما بينها، بغرض الكشف عن المعنى الوظيفى للأنشطة المتنوعة، حتى يمكن إعطاء التنوع شكلاً يتسم بالتجانس، والوصول من الجزئيات المتناثرة إلى تعميمات مفيدة .

هذا وتسلم نظرية التنظيم الحديثة بوجود وجهين مختلفين جوهرياً للتنظيم: الوجه الأول (التنظيم) الرسمى والوجه الثانى (التنظيم) غير الرسمى ، يتعلق التنظيم الرسمى بهيكل التصرفات الرشيدة، وتقسيم العمل، وتوزيع الأفراد على الأعمال ، وتوزيع الموارد بالشكل الذى يحقق أعلى كفاية، ويشمل التنظيم الرسمى أيضاً نظم الاتصال وسلاسل السلطة اللازمة للتنسيق بين ، والرقابة على الأجزاء التنظيمية المختلفة.

وتتحدد المراكز والعلاقات فى التنظيم الرسمى بشكل مستقل عن الاعتبارات العاطفية أو الشخصية ، فالمعيار هو الوظيفة وليس شاغل الوظيفة ، وبالتالي فيمكن تغيير الأفراد شاغلي المراكز ، مع بقاء التنظيم مستقلاً عن تغييرات الأفراد وتقلبات كفاءاتهم وشخصياتهم .

على أنه بجوار أى تنظيم رسمى فى أى شركة سينشأ بطريقة تلقائية هيكل اجتماعى للعلاقات والمراكز تحكمه نظم للقيم والديناميكية مختلفة عن تلك التى يحكم ومحدد ملامح التنظيم الرسمى، وينشأ الاختلاف من حقيقة استجابة الأفراد للمحركات غير الرشيدة ، ونتيجة لهذا فإن شخصيات الأفراد لا يمكن أن تنسلخ من واقعها لى تدخل فى القوالب التى يعدها التنظيم الرسمى لها دون أى انحراف .ويدل

من أن حقيقيون طبيعيون يتحدد سلوكهم طبقاً لمجموعة من الاهتمامات والأمال والمشاعر والمخاوف أكثر تعقيداً من تلك التي يتصورها التحديد الرسمي للمراكز والعلاقات في التنظيم الرسمي ، وعليه فإن الجوانب السلوكية تصبح هامة للغاية في التنظيم الرسمي .

على أننا في هذا الفصل لن نعنى كثيراً بالاختلاف بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ، أو بمعالجة أوجه التباين بين التنظيمات غير الرسمية ذاتها باختلاف الثقافات والبيئات الاجتماعية ، وإنما سنركز بالدرجة الأولى على معالجة الناحية التنظيمية من وجهة النظر الرسمية ، تاركين الجوانب السلوكية لتكون محل البحث في فصول لاحقة.

### أهم مشكلات التنظيم للتسويق الدولي،

تناولنا في فصل سابق مراحل الالتزام في التسويق الدولي ، وبيننا أن هناك شركات تقوم بالتصدير بشكل غير منتظم، وأخرى تصدر بانتظام ، وأن هناك شركات أخرى تنتشر أعمالها الإنتاجية في أجزاء متفرقة من العالم، ولاشك أن اختلاف درجات الالتزام يفرض اختلافات موازية في الأشكال التنظيمية الملائمة، كما أن الدرجات المختلفة من عمليات التسويق الدولي لها مشكلات الخاصة من الناحية التنظيمية.

وبصفة عامة يمكن أن نحدد أهم المشكلات التنظيمية في عمليات التسويق الدولي كما يلي:

أولاً-تنظيم عمليات الاستيراد والتصدير التقليدية.

ثانياً- مشاكل إدارة رجال البيع الدوليين .

ثالثاً- الهيكل المؤسسي لعمليات التسويق الدولي.

رابعاً- تنظيم الشركات المشتركة (شركة مصرية فرنسية مثلاً).

خامساً- تنظيم عمليات منح التراخيص بالإنتاج فى الأسواق الأجنبية.

سادساً- مشاكل تنظيم الشركات العالمية.

وحتى تكون المعالجة وافية، يجب أن يلقى كل من هذه المشكلات الاهتمام المناسب ، على أن اعتبارات المساحة لن تسمح لنا بذلك، ونجد لزاماً علينا أن نعالج بعضها فقط، ويفضل أن يكون ذلك البعض هو الأهم من وجهة نظر الاقتصاد المصرى، وطبقاً لهذا المعيار فإننا سنعالج المشكلات الثلاثة الأولى فقط فتنظيم الاستيراد والتصدير سيستقل ببقية هذا الفصل ، وتنظيم أعمال البيع بالفصل التالى، فى حين سنعالج الهيكل المؤسسى لعمليات التسويق الدولى ضمن معالجتنا لإستراتيجية التوزيع فى التسويق الدولى فى فصل لاحق.

## تنظيم عمليات الاستيراد والتصدير

### أهمية التنظيم:

يقوم المدير - أى مدير - بأداء عدد من الوظائف الأساسية فى المشروع ، هدفها النهائى هو تحقيق أغراض المشروع من خلال جهود غيره من الأفراد فى أداائهم للمهام الموكولة إليهم ، بمعنى أن المدير - بمقتضى تعريف كلمة مدير - يعطى عمالاً أكبر مما يستطيع إنجازاه بمفرده ، وبالتالي فمن المحتم أن يفوض أداء بعض هذا العمل للآخرين ، وكى يتم التفويض على أساس سليم لابد أن يكون هناك تحديد واضح لسلطاته ومسئوليته أولاً ثم تحديد واضح لسلطات ومسئوليات الآخرين ، ويجب أيضاً أن يكون هناك فهم كامل لطبيعة العلاقات التى تربطه بهم والتى تربطهم بعضهم ببعض - أى أن تحقيق الأغراض التى نشأ المشروع من أجلها مرهون بالتحديد السليم لأبعاد وطبيعة العمل المطلوب والسلطات والمسئوليات، وللعلاقات ؛ وذلك هو فى الواقع محتوى وظيفة التنظيم كإحدى الوظائف الإدارية.

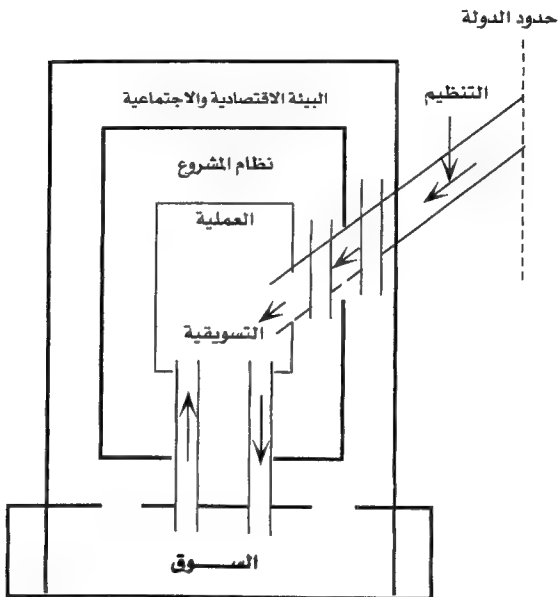
والوظائف الإدارية الأربعة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وكلية العمل الإدارى تفرض الأداء الفعال لكل جزء فيه (أى لكل من وظائفه ) ، إذا كنا نريد تحقيق الفاعلية للعمل ككل ، لأن هناك اعتماداً متبادلاً بين الأجزاء ، فالأجزاء تستمد وجودها من الكل ، والكل يستمد كفايته من الأجزاء . وعليه فكل الوظائف الإدارية هامة ، والقول بأن التنظيم مهم هو مجرد استطراد لتلك الحقيقة .

فلا فائدة طبيعة الحال من أن نضع الخطط السليمة ، ونصمم التنظيم المناسب منظم الرقابة المتكامل ، لا فائدة من الأداء السليم لوظائف التخطيط والتوجيه والرقابة ، ما لم تؤد أيضاً وظيفة التنظيم الأداء السليم .

على أن عنصر التنظيم فى العملية الإدارية يكتسب أهمية خاصة فى التسويق الدولى تضوق الأهمية المعتادة التى تناط به ، وذلك لأن فى التنظيم على الخصوص تتجسد مادياً الفروق الكبيرة بين إطار العمل فى نطاق السوق المحلى وإطار العمل فى الأسواق الدولية ، وتختلف بالضرورة إلى درجة كبيرة الأشكال التنظيمية التى تناسب أعمال التسويق محلياً ، عن تلك التى تتلائم واحتياجات السوق دولياً .

يمكن أن ندرك أهمية التنظيم فى التسويق الدولى كأساس من الأسس التى تقوم عليها نجاح العمل ، ويتربط على غيابها فشله ، عن طريق الربط بينه وبين أوجه الاختلاف الرئيسية الأخرى التى نلمسها لدى مقارنة التسويق المحلى بالتسويق الدولى ، وهذا ما يصوره شكل ١/١٢ أدناه : نجد فى هذا الشكل أن المجالات التى تتضمن أعلى درجات الاختلاف هى ، البيئة الاقتصادية والاجتماعية ، والسوق ، التنظيم فيما بين الدول وفى داخل الدول ، وأخيراً العملية التسويقية ذاتها .





شكل ١٢ / ١ - أوجه الاختلاف الرئيسية بين التسويق محلياً ودولياً

#### بدائل التنظيم في السوق الدولي :

كلنا يعلم الأعمال في أي مشروع يمر بثلاث خطوات :

- ١- تحديد أوجه النشاط التي تؤدي في المشروع من أجل تحقيق أهدافه ، ثم تقسيم تلك الأنشطة إلى مجموعات منطقية على أساس وظيفي أو جغرافي أو سلعى ، إلخ.
- ٢- تحديد السلطات والمسئوليات المرتبطة بأداء الأنشطة المختلفة .
- ٣- تحديد العلاقات التنظيمية بين الفرد والوحدات في التنظيم .

وكلنا يعلم أن تلك الخطوات لها صفة العمومية ، بمعنى إنطباقها ذاتها وهي التي يجرى تطبيقها عند التنظيم للتسويق دولياً .

ومن جهة أخرى فهناك مبادئ وقواعد عامة تجب مراعاتها في تصميم الهيكل التنظيمي ، كمبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية ، ومثل وجوب مراعاة نطاق الاشراف الممكن والذي لا يهدد فاعلية الاشراف عند كل مستوى من المستويات الإدارية ومثل الملاءمة بين الأساس المختار لتقسيم أوجه النشاط وبين طرق وحجم المشروع وطبيعة السلعة والعمليات الانتاجية وتنوع العملاء، إلخ، ونفس هذه المبادئ للتنظيم تنطبق بالضرورة في التسويق الدولي بنفس درجة إنطباقها في التسويق المحلي.

وعلى ذلك فلن نتعرض بالتفصيل سواء لخطوات التنظيم أو لمبادئ التنظيم عموماً، إفتراضاً منا بأن القارئ على إلمام مسبق بها، كما أنه بالإمكان الرجوع إليها في المراجع المتخصصة في التنظيم<sup>(١)</sup>، وإنما سيتركز حديثنا حول المشكلات التنظيمية التي يثيرها التسويق الدولي بصفة خاصة، ومن أهم تلك المشكلات إختيار البديل التنظيمي الذي سيتم في إطاره أداء نشاط التصدير والإستيراد، وفي هذا نجد أن لدينا بدائل رئيسية.

أولاً : التصدير من خلال شركة أخرى.

ثانياً: الاندماج العضوي لنشاط فالتسويق الدولي في نشاط الشركة ككل.

ثالثاً: إنشاء قسم أو إدارة مستقلة للتسويق الدولي.

رابعاً: إنشاء شركة تابعة للتسويق الدولي.

خامساً: المشاركة مع شركات و/أو هيئات أخرى في التسويق الدولي.

(١) انظر على سبيل المثال، صديق محمد عفيفي، مقدمة في إدارة الأعمال، مطبعة الطليعة :

أسيوط، ١٩٧٢، الباب الثالث.

## أولاً - التصدير من خلال شركة أخرى:

وهذه أبسط صور التنظيم للتسويق الدولي وأسهلها، بل إننا نطلق عليها لفظ بديل تنظيمي من باب التجاوز، لأنها لا تتضمن تغييراً أو تعديلاً تنظيمياً بالشركة من أى نوع، فالشركة تتعامل مع السوق الأجنبية من خلال شركة أخرى.

إذا تعاقدت الشركة (أ) التي لديها تسهيلات وتنظيمات للتصدير، على شراء حقوق تصدير منتجات الشركة (ب) إلى الأسواق الأجنبية، فإن الشركة (ب) تكون قد اختارت البديل الأول في تنظيم عمليات التصدير، وهو يعد طريقة مبسطة وفعالة لإدارة نشاط التسويق الدولي وتطبق هذه الطريقة في المنتجات المتنافسة والمنتجات المكملية على السواء.

ويمقتضى هذه الطريقة فإن الشركة (ب) تبيع منتجاتها للشركة طبقاً لأسعار وشروط خصم متفق عليه، وهذا هو كل ما تلتزم به. أما الشركة (أ) فسوف تقوم منتجات الشركة (ب) إلى السوق ضمن تشكيلة منتجاتها طبقاً لترتيبات سبق الإتفاق عليها.

وهناك أسباب متعددة تبرر إتباع هذا الأسلوب، أهمها أن الشركة (ب) لا تريد - وربما لا تستطيع - أن تشغل نفسها بمشكلات التصدير، ولكنها على استعداد للاستفادة من الجهود التسويقية لشركة أخرى في مجال التصدير، ومن جهة أخرى فقد تقوم الشركة (ب) بتولى تصدير منتجاتها إلى سوق معينة، ولكنها توكل التصدير للأسواق الأخرى للشركة (أ) أو غيرها بسبب عدم تواهر الإمكانيات، وعدم المعرفة الكافية بتلك الأسواق، إلخ. فصحيح أن بعض الشركات تسوق منتجاتها في مختلف أنحاء العالم، ولكن هذا التسويق لا يتم بالضرورة من خلال نفس القنوات أو يتطلب نفس الترتيبات.

كذلك فإن الشركة (ب) تلجأ لهذه الطريقة إذا وجدت أن ذلك أكثر ربحية بالنسبة لها، إذ نجد قسماً قائماً للتصدير وقنوات توزيع قائمة تلائم احتياجاتها،

وفرصه للبيع مرضية تماماً لمعاييرها، وتجد ذلك كله متاحاً من خلال شركة أخرى؛ ويكون الأرجح أنها تحاول الاستفادة من هذا الوضع، لأنه في الغالب أكثر ربحية لها.

أما من وجهة نظر الشركة (أ)، فإن منتجات الشركة (ب) قد تكون مكملية لتشكيلة منتجاتها، سواء كانت تلك التشكيلة في الآلات أو في الأدوات المنزلية أو في المعدات الكهربائية؛ أو غير ذلك وبالتالي فمن المفيد لها تسويقياً أن تشتري حقوق تصديرها حتى تتمكن من عرض تشكيلة كاملة في السوق. بل من الجائز أن تقوم الشركة أ بتصدير منتجات الشركة ب رغم أنها منافسة لمنتجاتها وإن اختلفت أسعارها أو موديلاتها، إلخ إذا لم تجد في ذلك إضراراً بسلعتها، والأكثر من ذلك أن الشركة أ قد تصدر سلع (ب) رغم أنها منافسة كاملة لسلعها هي؛ ويكون الغرض هنا هو السيطرة على السوق والانفراد به دون غيرها من الشركات، خاصة وأن المبيعات من سلعة المنافس تحقق أيضاً أرباحاً للطرفين.

### ثانياً- الاندماج العضوى لنشاط التسويق الدولي :

وهي طريقة أخرى مبسطة لتنظيم جهد التسويق الدولي، ومؤها توزيع تلك الجهود على أساس وظيفي فيما بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالشركة والتي تؤدي نفس العمل في السوق المحلي، وطبقاً لهذا الأسلوب فإننا نستخدم نفس الهيكل التنظيمي القائم بأفراده وتقسيماته لأغراض التسويق الدولي، وكل المطلوب هو أن نضمن التوازن في الاهتمام بنشاط التسويق الدولي وعدم إهماله لحساب التسويق المحلي، وهذا الضمان يتم عن طريق المدير المسئول. وسوف نتحدث عن نشاط التصدير المندمج ثم عن نشاط الاستيراد المندمج .

#### ١- قسم التصدير المندمج :

يتم الإشراف على البيع للخارج بواسطة مدير المبيعات ومدير التصدير معاً، أو بواسطة مدير التصدير وحده، ويقوم المدير المالي للمشروع بالإشراف على كل العمليات

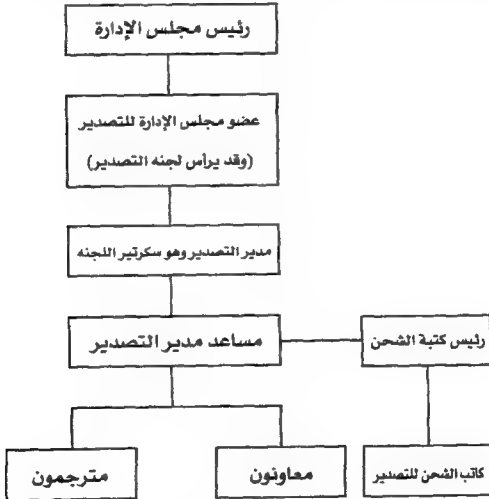
المالية، محلية ودولية. ويقوم المدير المالى للمشروع بالاشراف على كل العمليات المالية، محلية ودولية. ويقوم رئيس قسم الائتمان بتخصيص جزء من وقته للديون الأجنبية، ولا يكون هناك قسم أو وحدة تنظيمية مستقلة لتلقى طلبات الشراء الأجنبية. أو مناولة المستندات، أو تعبئة البضاعة، أو الإعلان أو أى وظيفة تسويقية أخرى لخدمة التصدير بصفة منفردة.

وعلى الرغم من بساطة ومرونة هذا الأسلوب وانخفاض تكاليفه فإن فاعليته لاتكون مضمونة دائماً خصوصاً فى ناحية التصدير إذ يتحمل مدير التصدير مسئولية بحث الاهتمام والحماس لدى الأفراد فيما يتعلق بالتسويق الدولي رغم أنه لا يتمتع بأى سلطة أعلى، وإنما سلاحه هو القدرة على الإقناع وصفاته الشخصية الأخرى .

ويمكن فى مثل هذا التنظيم أن ندرك الصعوبات التى تكتنف عمل مدير التصدير، فعليه أن يقترح على زملائه أنواع التغييرات اللازمة فى السلعة وفى الأساليب المتبعة بالشركة لتدعيم جهود التسويق الدولي، وكيفية إجراء هذه التغييرات، فقد يحاول حث مدير الائتمان على أن يتوسع فى منح الائتمان، أو ترشيد مدير الحركة إلى طرق الشحن الملائمة للتصدير، أو مطالبة مدير الإنتاج بتعديل طرق الإنتاج للتمكين من إنتاج تصميمات تلائم الأسواق الأجنبية، وهو يفعل ذلك كله وغيره دون أن تكون لديه السلطة لإلزامهم بوجهة نظره، وبالتالي فنجاح مثل هذا التنظيم يعتمد على مدى نجاح مدير التصدير فى ظل هذه الظروف ولن يكون موقفه قوياً ما لم يتمتع بالتأييد من جانب الإدارة العليا.

والاندماج العضوى لقسم التصدير، شكل تنظيمى متبع فى الكثير من الشركات بسبب بساطته وقلة تكاليفه، ولذلك فاتباعه يشيع بدرجة أكبر بين الصغير من الشركات، وهناك سبب آخر غير التوفير وهو إنتشار الاعتقاد بأن التسويق الدولي والتسويق المحلى متشابهان تماماً وبالتالي فلا مبرر للتخصص، بالإضافة إلى أن تنوع العمل يتيح الفرصة لاستغلال وقت العاملين بدرجة أكبر، وزيادة الفرصة لرفع مهاراتهم.

إن فكرة الاندماج العضوى تبدأ فى الذبول إلى حد ما حين تعتمد الشركة إلى تخصيص بعض الوظائف لأعمال التسويق الدولي بصفة مستقلة، وقد يتم هذا دون أن ينشأ قسم كامل للتسويق الدولي، فقد تم مراقبة أعمال التسويق الدولي بواسطة لجنة مركزية من مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام كما هو موضح فى شكل ٢/١٢ أدناه، وقد تكون لجنة التصدير من رئيس مجلس الإدارة بحكم منصبه، وعضو الإدارة للتصدير، ومدير التصدير - الذى يعمل كسكرتير للجنة، ومدير الإعلان، والمدير المالى وقد تختص هذه اللجنة برسم كل السياسات المتعلقة بالتسويق الدولي .



شكل ٢/١٢ - تنظيم قسم للتصدير فى ظل الاندماج العضوى

## ٢- قسم الاستيراد المندمج.

ويشيع استخدام هذا الأسلوب بين الشركات، إذ يكون الاستيراد جزءاً لا يتجزأ من أعمال إدارة المشتريات ككل، وذلك بالنسبة للشركات الصناعية التي تقوم بالاستيراد.

ونفس الأسلوب يتبع في شركات الاستيراد، خاصة من يعمل منها في تجارة التجزئة مع وجود مدير للاستيراد لتنسيق وظائف الاستيراد في الأقسام والادارات المختلفة. فالمدير التجارى هو الذى يقوم بجمع البيانات مثلاً عن كل السلع بما فيها المستوردة، والمدير المالى يعد كل الحسابات عن كل الأنشطة بما فيها الاستيراد، إلخ.

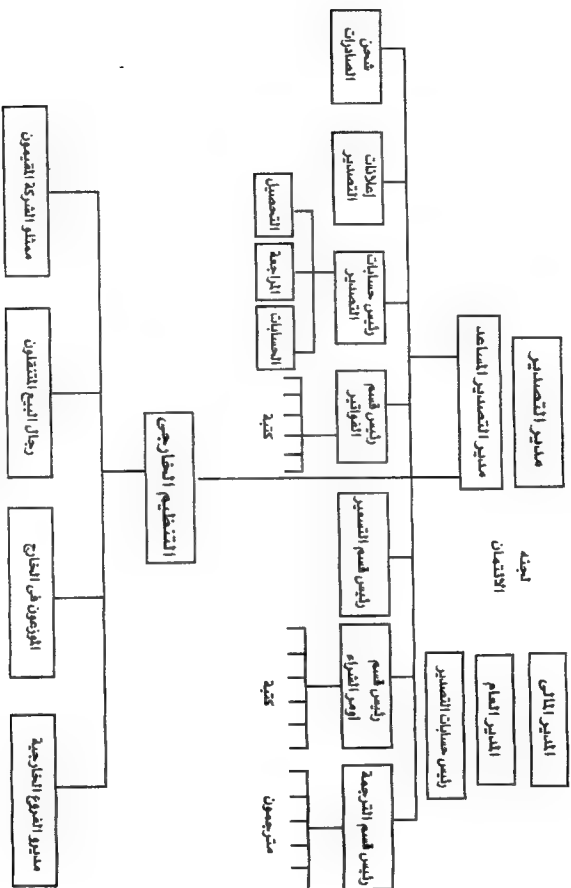
### ثالثاً : إنشاء قسم أو إدارة مستقلة للتسويق الدولي؛

ويقوم مثل هذا القسم أو الإدارة بكل الوظائف المتعلقة بالتصدير والاستيراد باستثناء الإنتاج الفعلى للسلع أو الخدمات، ويتوقف حجم الإدارة بالطبع على حجم الأعمال وقد تكون إحدى الوحدات الوظيفية فى المشروع وحدة مستقلة عن الشركة الأم.

#### ١- الادارة المستقلة للتصدير

يشرف مدير الصادرات أو مدير التجارة الخارجية على الادارة، وقد يكون المشرف عليها نائباً لرئيس مجلس الادارة، وقد تنظم الإدارة على أساس وظيفى، أو أساس جغرافى، أو أساس سلعى، أو مجموعة منها ويوضح شكل ٣/١٢ مثلاً للإدارة المستقلة للتصدير، وهى منظمة على أساس وظيفى، وهو الأساس الشائع بين الشركات متوسطة الحجم.

وفى هذا التنظيم يقوم مدير التصدير بالإشراف على كل المبيعات الخارجية واختيار رجال البيع الذين يعملون مع الموزعين فى الخارج، واختيار الموزعين أنفسهم، وكذلك مديرى الفرع ويراقب أعمالهم، ويقوم بالزيارات الميدانية لأرجاء السوق الخارجى بصفة منتظمة، وهو أيضاً مسئول عن وضع الخطط ورسم السياسات فيما





يتعلق بالترويج لسلع الشركة واسمها في الأسواق الخارجية، والمدير المساعد هنا بمثابة مدير المكتب، ويقوم قسم التسعير باحتساب الأسعار والخصومات، إلخ، وقسم الأوامر يتلقى طلبات العملاء والموزعين وأخطار كل الأطراف المعنية، وأى ترجمة لازمة يقوم بها قسم الترجمة. ويتم تجمع الأوامر وتعبئتها ثم شحنها بواسطة قسم شحن الصادرات، أما كل العمليات المحاسبية عن المبيعات وكذلك مع الموزعين والقروء فيتولاها قسم حسابات التصدير.

هذا ويتم مراقبة الائتمان ورسم سياساته بواسطة لجنة خاصة مشكلة من مدير التصدير ومساعدته، والمدير المالى والمدير العام، ورئيس حسابات التصدير، وهذا هو النشاط الوحيد الذى يكون فيه اشتراك فى المسئولية، وفيما عداه فإدارة التصدير مستقلة تماماً.

أما شكل ٤/١٢ فهو أكثر مناسبة للشركات الصناعية الكبيرة، والهيكل التنظيمى الموضح فيه يقوم على أساس التقسيم الجغرافى، وإن كان به بعض المديرين الوظيفيين ومدير سلعى واحد. ولكن التركيز فى التنظيم على التخصص الجغرافى، والمشترون غالباً هم المسئولون فى الحكومات الأجنبية نيابة عن حكوماتهم، وبالتالي فمن اللازم توطيد العلاقات معهم.

ويتولى الإشراف على أعمال التصدير نائب لرئيس مجلس الإدارة وهناك مديراً مبيعات يختص كل منها بمنطقة جغرافية معينة، وتؤدى كل الأعمال الخاصة بمنطقة القسم الخاص بها، ويوجد قسم مستقل للإعلان، وآخر لتلقى الأوامر الخاصة بالسلع الهندسية. أعمال الائتمان والتمويل، فيتولاها المدير المالى مع نائب رئيس مجلس الإدارة للتصدير ومدير المبيعات الجغرافى المختص.

## ٢- الإدارة المستقلة للاستيراد.

لانتشاً فى العادة إدارات مستقلة للاستيراد بنفس التكرار الحادث فى مجال

التصدير وأهم المنشآت التي تجد نفسها تحتاج بصفة ملحة لإدارة مستقلة للاستيراد هي بيوت الأقسام بسبب طبيعة عملياتها.

١- ويشرف على إدارة التجارة الخارجية في أحد بيوت الأقسام الكبيرة مثلاً نائب لرئيس مجلس الإدارة، ويمكن تلخيص مسؤولياته في ثلاثة عناصر:

(أ) تنسيق جميع أعمال التنظيم الخارجى.

(ب) ترويج المبيعات.

(ج) الإشراف على تمويل وإدارة التنظيم الخارجى.

وتنقسم وظائف الإدارة إلى قسمين رئيسيين الأول يراسه مدير للمبيعات والثانى يراسه مدير إدارى.

وواجبات مدير المبيعات هي:

(أ) فحص كل العينات الواردة.

(ب) المساعدة في ابتكار وتنمية السلع الجديدة.

(ج) جدولة وعقد والإشراف على الاجتماعات البيعية.

(د) الإعداد لزيارات مندوبى الشراء للخارج، وميزانياتهم، إلخ.

ويقوم قسم المبيعات بتسهيل الاتصالات بين مكاتب الشراء الخارجية وأقسام

البيع، حتى تترشد الأولى في نشاطها باتجاهات الطلب في السوق المحلية.

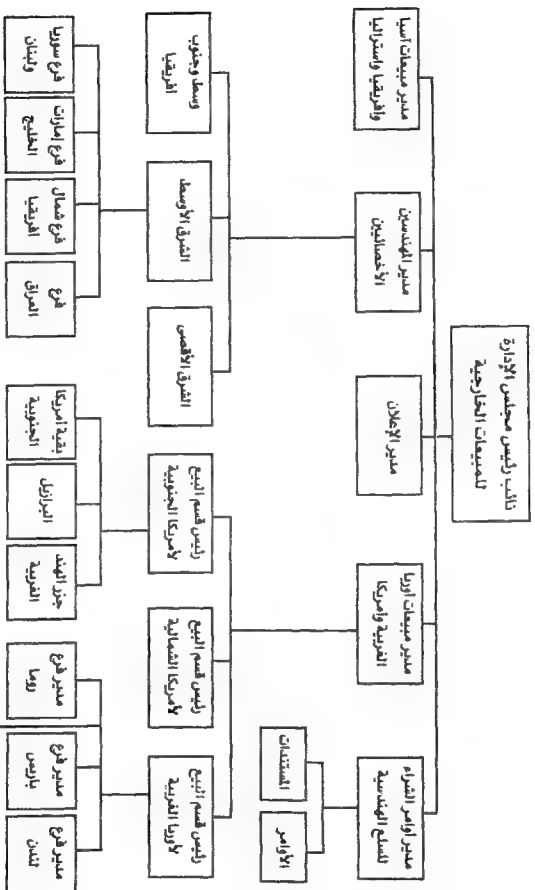
ويتم الترويج عن طريق إرسال العينات، ولتدعيم عمل مندوبى الشراء تقوم

مكاتب الشراء الخارجية بإرسال عينات إلى المركز الرئيسى، لبحث إمكانيات تسويقها

محلياً، ويرسل مع العينات أيضاً معلومات عن المنتج والسعر وشروط التسليم

والتصميمات المتاحة للبيع، ثم توضع هذه العينات في معرض خاص بالشركة، يقوم

بالمرور على معروضاته رؤساء الأقسام ويقررون بناء على ذلك ما يحتاجونه، وإذا



شكل ١٢ / ٤ تنظيم الإدارة المستقلة للتصدير في شركة صناعية كبرى

لزمتهم معلومات إضافية قبل اتخاذ القرار، حصلوا على هذه المعلومات من مكاتب الشراء الخارجية.

أما المدير الإداري فيقوم بالواجبات الآتية:

- (أ) التخليص على البضائع في الجمرک.
- (ب) إخطار المكاتب الخارجية بأى معلومات هامة عن شئون الجمرک أو التعبئة أو الشحن أو الطريق الذى تسلكه البضاعة فى نقلها إلى الداخل.
- (ج) الإشراف على الحسابات والشئون المالية.
- (د) حجز وسائل النقل ومحاسبتها ومحاسبة مندوبى الشراء أنفسهم.

**والسؤال هو:** ما هى المزايا التى يمكن أن تترتب على إنشاء إدارة مستقلة لشئون التسويق الدولى، سواء للتصدير أو للاستيراد، وسواء فى شركة صناعية أو فى شركة تجارية؟ وأولى المزايا هى الاستعداد المناسب لحجم الأعمال الكبير فى التسويق الدولى، وثانيتهما إمكان قياس نتائج أعمال التسويق الدولى بدقة وعلى حدة وتقليل احتمال الأخطاء فى العمل التى يمكن أن تزيد فى ظل الإندماج وإتاحة الفرصة لنوع من الابتكار والبادرة فى التسويق الدولى والتى تنشأ من الاهتمام بالنشاط وإعطائه مكانة عالية فى التنظيم، والقضاء على مساوئ عدم التعاون بين الأقسام والذى قد ينشأ فى ظل الإندماج .

**رابعاً - إنشاء شركة تابعة للتسويق الدولى:**

وهنا تنشأ شركة تابعة لتفرض للتسويق الدولى وتستقل بنشاطه، وتستمر الشركة القابضة فى أعمالها كالمعتاد وتتعامل مع الشركة التابعة كما تتعامل مع أى شركة أخرى لا تتبعها، وتنتشر هذه الطريقة فى تنظيم أعمال التصدير على وجه الخصوص ولا تكاد توجد فى نشاط الاستيراد .

ويعمقضى هذا الشكل التنظيمى، فإن الشركة التابعة تتولى كل أعمال التسويق الدولى من بيع أى ائتمان إلى تحصيل إلى إعلان إلى شحن إلى حسابات ، الخ . وتشتري البضاعة من الشركة الأم بأسعار متفق عليها، وتحاول تحقيق الربح على أعمالها، وقد تكون أسعار انتقال البضاعة من القابضة إلى التابعة هى مساوية للتكاليف ، وقد تكون أعلى من ذلك بحيث تسمح للشركة القابضة بتحقيق ربح فى العملية ، وتختلف السياسة المتبعة هناك باختلاف الشركات.

#### والأسباب التى تدعو إلى اتباع هذا البديل التنظيمى هى:

- (أ) تركيز الرقابة فى أيدي إدارة خبيرة مسئولة.
- (ب) تلافى أى أسباب للصراع بين نشاط التسويق المحلى والتسويق الدولى.
- (ج) تحديد العائد من عمليات التسويق الدولى بدقة.
- (د) تحقيق تخفيض فى الضرائب على الأرباح التجارية والصناعية.
- (هـ) تمكين الشركة التابعة من العمل كوكيل تصدير لشركات أخرى.

#### خامساً : التسويق الدولى بالاشتراك

والبديل الخامس والأخير لتنظيم التسويق الدولى هو أن تساهم الشركة مع مجموعة أخرى من الشركات فى جهد تعاونى مشترك، وقد تشكل لهذا الغرض جمعية تقوم مقام إدارة التصدير أو الإدارة الاستيراد بالنسبة لكل عضو فيها، كذلك قد يعين شخص أو تعين هيئة ما فى وظيفة مدير التصدير المشترك ويتولى شئون التصدير لكل المجموعة.

ويقوم مدير التصدير المشترك عموماً - ولكن ليس دائماً - بكل وظائف التصدير لموكليه، وقد يختار وكلاء أجانب ، ويوجه الإعلان والترويج فى الأسواق الأجنبية ، ويتولى الشؤون الإدارية التسويق الدولى وغيرها من الأمور وذلك نظير أتعاب معينة ، ولا يتحمل أى مخاطر فى الائتمان وإنما يموله موكلوه فى ذلك .

وتنشأ الحاجة لمدير التصدير المشترك، حتى تكون لدى الشركة بعض أعمال التصدير ولكنها لا تستدعى إنشاء إدارة خاصة أو توجيه اهتمام خاص لها وذلك بسبب صغر حجمها.

وميزة مدير التصدير المشترك أنه متفرغ تماماً للتصدير، وإن كان جزئياً لكل من كليهما، وهذا أفضل من استخدام الموظفين في التسويق المحلي لبعض الوقت في التسويق الدولي، ويتجنب الأخطاء التي قد تحدث بسبب عدم التفرد وعدم الخبرة، ويتيح الفرصة لمزيد من التعاون مع العملاء والوكلاء في الأسواق الأجنبية، ويؤدي إلى زيادة المبيعات، ويركز المسؤولية في مكان واحد، ويخفض التكاليف ويزيد الرقابة عليها، ويتيح فرصة من سلعة معينة تدعم سلعة أخرى ويبني الاتصالات بالأسواق الأجنبية التي ستستفيد منها الشركة إذا قررت أن تقوم بالتصدير بنفسها.<sup>(١)</sup>

على أن العيب الأساسي هو الافتقار إلى التخصص، وذلك بسبب التعدد الكبير للسلع التي يتعامل فيها مدير التصدير المشترك، وذلك التعدد الذي غالباً ما يكون موجوداً ومتزايداً بسبب رغبة المدير المشترك في استغلال طاقته إلى أقصى حد، وتنمية عدد موكليه بشكل كبير لزيادة عوائده.

---

(1) T. C. Ballagh Export Tarde and Shipper, October 8, 1956 p. 7.

## الفصل الثالث عشر

### تنظيم وإدارة رجال البيع فى التسويق الدولي

#### مقدمة :

الأفراد هم الذين يشترون الأرض لبناء المصانع والمخازن وهم الذين يصممون الآلات ، وهم الذين يستأجرون الأفراد لتشغيلها، وهم الذين السلعة ، ويصممون غلافها، ويصنعونها ويصنعونه ، وهم الذين يبيعونها أو يوظفون الآخرين لبيعها ، والأفراد هم الذين يدفعون الأجور وهم الذين يقتضون الأجور وما المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية بأجمعها إلا أدوات فى سبيل غايات، وأغلى الغايات هى خدمة وإشباع إحتياجات الأفراد، الأفراد إذن هم عصب كل شئ ، هم عماد كل شئ وهم غايته ، وبالتالي كانت مشاكل تنظيم وإدارة الأفراد من أهم المجالات التى يوليها المدير الناجح العناية الفائقة.

وما يسرى على أهمية الأفراد فى مجال التسويق المحلى، يسرى على الأفراد فى التسويق الدولى ، ولكن بدرجة أكبر وعليه يجب أن نعطي مشاكل تنظيم وإدارة الأفراد فى التسويق الدولى الاهتمام الجديرة به ، على أن ذلك قد لا يتسع له المجال هنا ، ولذا سنتناول جانباً هاماً منها ويتعلق بعمليات التسويق مباشرة ؛ ذلك الجانب هو تنظيم وإدارة رجال البيع الدوليين .

فما لم تكن الشركة تعتمد كلية على الوسطاء للقيام بأعمال التسويق خارج حدود السوق المحلية. فإنها ستواجه عاجلاً أو آجلاً مشكلة إدارة رجل بيع أو قوة من رجال البيع فى الأسواق الخارجية، ومع إزدياد حدة المنافسة فى الأسواق الدولية تجد أغلب الشركات لزماً عليها توظيف رجال بيع خاصين بها يتولون مهمة بيع منتجاتها فى أسواق العالم .

من هم رجال البيع الدوليين ؟ تتكون قوة رجال البيع الدوليين بواحد أو أكثر من التشكيلات التالية:

- ١- رجال من داخل الشركة وتديرهم الشركة ويعملون في الأسواق الخارجي.
- ٢- رجال يحملون جنسيات أجنبية وتديرهم الشركة مباشرة سواء بواسطة مدير مبيعات أجنبي أو وطني.
- ٣- كلا النوعين من رجال البيع موجود.

وعادة ما يقوم رجل البيع بممارسة نشاطه في عدد من الدول في نفس الوقت. وعلى الرغم من أن الأسس العلمية العامة التي تحكم تكوين وأداء قوة رجال البيع واحدة سواء كان البيع محلياً أو خارجياً إلا أن هذا لا ينفي وجود عدد من المشاكل الخاصة برجال البيع الدوليين فقط، وتلك هي ما نهدف إلى بحثه في هذا الفصل. المتطلبات الخاصة في رجل البيع الدولي،

هناك أنواع ثلاثة أساسية من رجال البيع الدوليين:

- ١- رجل البيع الذي يعمل في دولة غير دولته.
  - ٢- رجل البيع الذي يعمل في دولته ولكن لحساب شركة ليست في دولته.
  - ٣- رجل البيع الذي يعمل في بلده وفي البلاد الأجنبية في نفس الوقت.
- وأياً كان نوع رجل البيع فإن الشركة تتكلف كثيراً في سبيل الحصول عليه وإعدادة الإعداد السليم ، وهذا ما يجعل الشركة تعنى عناية فائقة باختيار المرشحين الذين تتوافر فيهم إمكانيات النجاح من البداية ، وتحرص على يتحلوا بالصفات التي تقدر أنها تدعم فرص نجاحهم . ولا شك أن رجال البيع يجب أن تتوافر فيهم متطلبات معينة خاصة بسبب كونهم يعملون في الأسواق الخارجية ، وذلك بالإضافة إلى مواصفات رجل البيع العادي ، تلك المتطلبات الخاصة متعددة ولكن أهمها ثلاثة:



١ - اللغات. ٢- القدرة على التكيف. ٣- النضج والاعتماد على النفس.

يجب على رجل البيع الذي سيعمل في سوق أجنبية بشكل مستمر أن يتقن لغة البلد الذي سيعمل فيه ، ذلك أن القدرة على فهم اللغة شرط مبدئي لفهم الثقافة وإن كان تعلم اللغة مجرد خطوة أولى ، حيث إن الإحاطة بأسلوب البلد في الحياة وطرق الناس في التعامل وتقاليدهم في التجارة ؛ كل ذلك يحتاج إلى وقت طويل لاحق لإتقان اللغة.

ورغم أن أى تكليف بالعمل في دولة معينة لمدة طويلة يستوجب إنقارن رجل البيع للغة تلك الدولة ؛ رغم ذلك فإنه من الجائز أن ترسل الشركة مترجماً يصاحب أحد رجال بيعها الأكفاء في رحلات بيعية محدودة ، ولفترات قصيرة ، ومن الجائز أن الكفاءة البيعية لرجل البيع تفوق وأكثر ثغرة الجهل باللغة، أضف إلى ذلك أن المعرفة الفنية بالمنتجات الفنية المعقدة تكون أهم عادة من المعرفة باللغة.

### ثانياً ، القدرة على التكيف:

علي رجل البيع الدولي أن يتصف بمقدرة عالية علي التكيف سواء كان يعمل في بلده أو بلد أجنبي ، فإذا كان يعمل في لد أجنبي عليه أن يكون حساساً ومدرِكاً لعادات وتقائيد السوق فيها، وإذا كان يعمل في بلده لحساب شركة أجنبية فعليه أن يؤقلم نفسه مع أساليب العمل فيها.

وقد أجريت دراسة<sup>(١)</sup> حول مشاكل التعيين والتنمية الإدارية في الفروع الخارجية ، وكان من بين جوانب الدراسة تحليل الاسباب التي أدت إلى الفشل في المراكز الإدارية الدولية، وأظهرت الدراسة أن عدم القدرة على التكيف مع المحيط والصدمة الثقافية عوامل مسؤولة عن نصف حالات الفشل ، ويحق لنا توقع مشكلات مماثلة تواجه رجال البيع .

(1) LL. Steinmetz, "The Staffing of foreign Divisions and Branches" Ph. D. Dissertation, Univ. of Michigan, 1964.

ويتوقف النجاح في التكيف في الأسواق الدولية على ظروف الموقف واستعداد رجل البيع حريصاً فقد يضع نفسه في أدق وأحرج المواقف، مهما كانت النوايا حسنة، ونقصه بالحرص لا يقوم على تصرفات معينة أو مظاهر سلوك معينة إلا بعد الدراسة الكاملة لعادات وتقاليد السوق، حتى لا تأتي تصرفاته مثيرة لضيق أو عداوة عملائها المحتملين.

### ثالثاً: النضج والاعتماد على النفس :

يحتاج كل من أنواع رجال البيع الدوليين إلى صفة النضج إحتياجاً شديداً فهم جميعاً يعملون في أسواق أجنبية على الشركة التي توظفهم، وقد لا تكون تلك الشركة معروفة جيداً في هذه الأسواق، ويتعين بالتالي عليهم جميعاً أن يكونوا قادرين على العمل في شئ من الإستقلال ودون إشراف مباشر ودقيق أو بالأحرى دون توجيه تفصيلي في كل صغيرة وكبيرة.

الأكثر من ذلك أن رجل البيع الدولي قد يتوقع منه اتخاذ قرارات أو أداء خدمات، ربما كان بوسعه أن يحيلها إلى الأخصائيين لو كان يعمل في المجال المحلي. وبناء على ذلك تتوقع الشركة دائماً من رجال البيع التابعين لها في الخارج قدرة على التصرف واتخاذ القرارات والعمل دون مساعدة قريبة كذلك التي تتاح لرجال البيع المحليين.

### مقارنة بين أنواع رجال البيع:

قد يثور التساؤل حول أفضلية كل من الأنواع الثلاثة لرجال البيع، والحقيقة أن لكل مزايا وعيوبه، ولكل ظروف خاصة يفضل توظيفه فيها وسوف نتناول كلا منها بشئ من التحليل.

أولاً، رجال البيع المواطن الذي يعمل في الخارج Expatriate

تتناقص أهمية هذا النوع بمرور الوقت ونمو التجارة العالمية وتقدمها في مختلف أنحاء العالم مما يفتح مجالاً أكبر أمام الشركة كي تجد بين مواطني الدول الأجنبية الكفايات التي يمكن أن تشغل المراكز البيعية الشاغرة.

على أن هذا النوع من رجال البيع له مزاياه:

١- يمكن أن تكون لديه معرفة فنية أدق، ومعرفة أوسع بالشركة بحكم سابق اشتغاله بالشركة.

٢- العادة أن تختاره الشركة من بين قوة رجال البيع المحلية، وبالتالي يكون لدى الشركة معرفة كاملة ليس بمعرفته الفنية فقط، وإنما بفاعليته وإمكانية الإعتماد عليه.

٣- ستكون إتصالاته بالشركة أكثر سهولة وأكثر فاعلية.

٤- بحكم سابق اشتغاله مع الشركة، فهو على دراية أكبر بنوع المساعدات المتاحة له وبنوعية التصرفات المتوقعة منه.

٥- أضف إلى ذلك أن كون رجل البيع أجنبياً بالنسبة للمستهلك أو المشتري قد يخلق نوعاً من المهابة له والإحترام وقد يبعث على الثقة به بدرجة أكبر وذلك في عدد من البلدان، خاصة تلك التي تحررت حديثاً وما زالت متخلفة نسبياً.

ومع ذلك فهناك عدد من المشكلات المرتبطة بهذا النوع من رجال البيع:

١- فهو أولاً يعاني من أوجه النقص الناشئة من كونه يعمل في بيئة غريبة عليه.

٢- قد يفرض على الشركة توظيف مواطنين محليين من قبل حكومة السوق الذي تعمل فيه.

٣- عادة ما تكون تكاليف إرسال رجل بيع إلى سوق أجنبية أعلى بدرجة كبيرة من تكاليف توظيف مواطنين محليين.

٤- في بعض الأحيان يتعذر إقناع رجال البيع بالسفر للعمل في سوق بعيدة إذا كانت ظروف المعيشة بها قاسية أو غير مريحة، أو إذا قدر رجال البيع أو المزايا المادية لا توازي المشقة المترتبة على العمل في الخارج.

ويمكن القول بأنه من المفضل عادة توظيف رجال البيع من هذا النوع ، إذا كانت السلعة التي يجري تسويقها معقدة فنياً بدرجة كبيرة وتستدعى تدريباً طويلاً ومتعمقاً بشكل لا يمكن توفيره بسهولة للمواطنين المحليين في السوق الأجنبية. كذلك من الأمور التي تشجع استخدام هذا النوع من رجال البيع الكثير من الأسواق القومية لا يستحق - بسبب صغر حجمه - تخصص رجل بيع له كل الوقت ، ويكون الحل هو أن يعمل رجل البيع في أكثر من سوق قومية واحدة.

#### ثانياً رجل البيع الأجنبي

بالنسبة للشركة وإن كان يعمل في بلده foreign يتحول أغلب الشركات الآن -خاصة التي لها قوة كبيرة من رجال البيع الدوليين - إلى استخدام رجل البيع الأجنبي، حيث إن هذا النوع يتغلب على المعوقات الثقافية والقانونية ، وهو عادة أقل تكلفة، وأوفر عدداً، وأكثر استقراراً.

إلا أنه يجب التنويه إلى أن رجل البيع الأجنبي قد يكون قريباً إلى الثقافة الأجنبية (ثقافته) بدرجة كبيرة إلى حد أنه يعجز عن رؤية وجهة نظر الشركة، ويصبح بالتالي عاجزاً عن تمثيل شركته التمثيل الصحيح ، وتكون ميزة درايته بالثقافة قد انقلبت إلى عيب فيه .

وتكون سياسة توظيف رجال بيع أجنبي ناجحة على وجه الخصوص في الحالات التي لا يكون من الضروري فيها إعطاء تدريب فني طويل لرجل البيع، وهي سياسة واجبة الإتباع عندما يكون السوق كبيراً إلى حد يستلزم توظيف عدد من رجال البيع بشكل مستمر لتوفير تغطية كافية وتمثيل دائم، أما بخصوص الإشراف فأغلب الشركات يستخدم مدير مبيعات أجنبي للإشراف على رجال البيع الأجانب، وإن كان من الممكن استخدام أحد رجال الشركة للقيام بالإشراف.

### ثالثاً: رجال البيع ذوا المهام الخاصة:

هناك نوع من رجال البيع يعملون أساساً لتدعيم هيكل التوزيع القائم، وعادة ما يوظفون لفترة مؤقتة ولأداء مهام محددة، ومن أمثله المهام الخاصة التي قد يكلفون بها الترويج لمنتج جديد، أو تحسين سمعة الشركة، أو الحصول على تعاون الوسطاء في سوق جديدة، وما شابه ذلك، وقد يوظف هذا النوع من بين المواطنين الحاملين لجنسية الشركة أو من بين الموظفين الأجانب، ويستخدم هذا النوع من رجال البيع حين يكون من غير العملى أو الاقتصادى إقامة والاحتفاظ بجهاز كامل ودائم لرجال البيع في سوق معينة، وتكون المهمة دائماً هي دعم ومساعدة جهود الترويج التي يقوم بها الوسطاء الماديون في السوق، كما أنه من الجائز استخدام هذا النوع حتى ولو كان للشركة قوة من رجال البيع العاديين في السوق، وذلك على سبيل الدعم وتقديم العون في التغلب على بعض العقبات المؤقتة وذات الطبيعة الخاصة.

### تنظيم جهاز رجال البيع:

يمثل جهاز البيع الخط الذي يصل الشركة بسوقها، وتنعكس فاعليته على مدى نجاح الشركة أو فشلها، وتزداد أهمية ذلك الخط في حالة التسويق الدولي، حيث تحتاج الشركة إلى قوى أكثر فاعلية لتصلها بالسوق الأجنبية، ولذا يجب أن تعنى الشركة أشد العناية بتنظيم رجال البيع أفضل تنظيم حتى يمكن لهم استغلال الفرص التسويقية حينما وأيضا تظهر، وقد يعنى ذلك إقامة أشكال تنظيمية مختلفة في الأسواق المختلفة.

### أولاً: العوامل المؤثرة في تنظيم رجال البيع.

هناك عدد من العوامل الاستراتيجية التي تؤثر في أسلوب التنظيم، وذلك بصرف النظر عن نوع الشركة أو موقع الأسواق، ويمكن أن نجعل هذه العوامل فيما يلى:

١- الهيكل التنظيمي للشركة بصفة عامة، فمن الطبيعي أن يكون هناك نمط معين شامل لتنظيم الشركة، ولا يتصور أن ينظم جهاز رجال البيع بمنعزل عن التأثير بهذا النمط.

٢- موقع المصانع التابعة للشركة، وأنماط الشركات التابعة، وأشكال ملكيتها ستؤثر في تنظيم رجال البيع، فإذا كان هناك شركة تابعة في السوق الأجنبية تقوم بالانتاج فالأرجح والأفضل أن يتبعها جهاز رجال البيع.

٣- الأهداف المحدودة لقوة رجال البيع، فإذا كانت الشركة تستهدف السيطرة على السوق واقتلاع المنافسة، فسوف يتطلب ذلك جهاز أفضل من رجال البيع، وسوف يتطلب أن يقدم لذلك الجهاز العون الملموس والاستشارات الفنية من جانب الاختصاصيين في الشركة الأم، ويعنى ذلك شكلا تنظيميا مختلفا عن الحالات التي تكون أهداف الشركة فيها أكثر تواضعا.

٤- درجة تنمية السوق المستهدفة تؤثر أيضاً في نوع التنظيم المتبع لرجال البيع فيها، لأن تلك تؤثر في حجم الاتصال البيعي اللازم، وفي حجم المبيعات، وهذان الاعتباران سوف يحددان نوع وعدد رجال البيع اللازمين ودرجة إستمرار مهمتهم. فإذا كان السوق كبيراً وحجم مبيعاتنا به كبيراً ويجرى توظيف عدد كبير نسبياً من رجال البيع فيه بشكل ثابت، إذا توافرت هذه الظروف فمن المفضل أن تتكون قوة رجال البيع من مواطنين أجانب يحملون جنسية ذلك السوق، أما إذا كان السوق محدوداً والمبيعات غير متكررة، فقد يفضل خدمة السوق بواسطة رحلات متفرقة خاصة لرجال بيع من النوع الأول وهم مواطنو دولة الشركة الذين يرسلون للعمل في الخارجة.

٥- المسافة الجغرافية بين الشركة الأم وبين السوق ستؤثر في نوع التنظيم وأسلوب الإدارة أيضاً، فكلما كانت الأسواق قريبة من بعضها البعض كلما كان الإشراف الميداني على رجال البيع ممكناً، والعكس بالعكس.

٦- طبيعة المنافسة التي تواجهها الشركة في السوق، فإزدياد المنافسة يتطلب زيادة الجهود البيعية، ومعنى هذا أن الشركة قد تقيم جهازاً دائماً لرجال البيع في السوق بعد أن كانت تعتمد على الزيارات البيعية المتقطعة.

٧- توافر الأفراد، فقد نرغب في توظيف أجانب، ولكن الشركة لا تجد الكفاء منهم لشغل الوظائف البيعية الشاغرة، وبالعكس فقد نرغب في إرسال رجال بيع من دولتنا إلى الخارج ولكن لا نعثر على الأشخاص المناسبين الراغبين في السفر والعمل بالسوق المعينة التي نستهدفها، وإزاء الصعوبات من هذا النوع نستخدم جهازاً مختلفاً لمجرد عدم القدرة على استخدام غيره.

٨- قد تفرض حكومة السوق الأجنبية قيوداً على التوظيف فتحدد نسبة معينة يجب تعيينها من المواطنين المحليين، وقد تفرض مشاركة في إمتلاك شركة تسويق تابعة تنشأ بالسوق، وقد تشجع الحكومة توظيف مواطنيها عن طريق نظام الضرائب أو فرض القيود على خروج الأموال، كل هذا يؤثر في جهاز رجال البيع.

ثانياً: إدارة رجال البيع بين المركزية واللامركزية:

قد يتوطن القائمون على إدارة المبيعات إما في البلد الأصلي للشركة وإما في موقع السوق، ويصرف النظر عن مكانهم فهم قد يشرفون على رجال بيع وطنيين أو أجانب.

#### ١- الإدارة المركزية لرجال البيع

ويندرج تحت هذا الببيل حالات مختلفة:

(١) قوة رجال البيع الدولية عبارة عن رجال البيع العاملين في السوق المحلية الذين يرسلون بين حين وآخر إلى الخارج، وفي الغالب على فترات دورية منتظمة، ويفضل هذا الحل التنظيمي حتى تكون السوق الأجنبية قريبة من السوق المحلية، أو حين يكون حجمها محدوداً وحجم المبيعات فيها لا يبرر تخصيص قوة متفرعة لها، أو

حين يستلزم تقديم المعونة الفنية المتخصصة لرجال البيع من المركز الرئيسى باستمرار، أو حين يتعين توثيق خطوط الإتصال بصفة دائمة مع رجال البيع. هذا وتميل الشركات الصغيرة أو الشركات المشتغلة فى المجالات الفنية إلى الإعتماد على قوة رجال البيع المحلية لتغطية السوق الأجنبية، وإن كان إستخدام الشركات الكبيرة لهذا البديل التنظيمى وارد أيضا ولكن لتدعيم قوة البيع الرئيسية المتضررة وفى المهام الخاصة فقط عادة.

(ب) قوة رجال البيع من مواطنى دولة الشركة الذين يرسلون للعمل بصفة كاملة فى الأسواق الأجنبية، وفى هذه الحالة غالبا ما تختار الشركة من بين قوة رجال البيع المحلية بعض الأفراد وتنقلهم للعمل فى الخارج كل الوقت وبصفة دائمة، مع بقاء إدارتهم والرشراف عليهم من المركز الرئيسى للشركة، وتكون قوة رجال البيع الدولية هنا تقريبا مجرد إمتداد لقوة رجال البيع المحلية وإستخدام هذا البديل التنظيمى يفضل فى حالة تشنت الأسواق التى تعمل بها الشركة وصغر حجم كل منها، بحيث لا يبرر توطين قوة كاملة بإشراف ميدانى فى مكان كل سوق.

(ج) قوة رجال البيع من الأجانب (الوطنيين الملبين فى كل سوق)، وبصعب بعض الشئ فى هذا البديل أن تمارس الإدارة التوجيه على قوة رجال من المركز الرئيسى، والسبب فى الصعوبة هو الإختلافات الثقافية ومشكلات الإتصال بسبب المسافات الجغرافية مضافاً إليها إختلاف اللغة والمفاهيم، ومع هذا فقد توجد الظروف التى تفرض إستخدام هذا البديل على الشركة باعتباره أفضل البدائل التنظيمية الممكنة.

## ٢- الإدارة الميدانية لرجال البيع

وينتج تحت هذا البديل حالتان رئيسيتان:

(١) تتم إدارة رجال البيع فى السوق الأجنبية محلياً بواسطة مدير يقيم معهم فى نفس السوق، مع تلقى ذلك المدير للتوجيه العام والسياسات الرئيسية من المركز



الرئيسي، وقد يكون رجال البيع والمدير وطنيين أو أجناب على حد سواء، ويستخدم هذا البديل ين يكون جم قوة رجال البيع في السوق كبيراً، أو حين تكون المسافة بين المركز الرئيسي وموقع السوق كبير جداً بحيث تعوق فاعلية الإتصال بين الطرفين بشكل منتظم ومستمر.

(ب) تتم إدارة رجال البيع في السوق الأجنبية محلياً بواسطة مدير مقيم معهم في نفس السوق، مع إعطاء هذا المدير درجة عالية من الإستقلال بحيث لا يتلقى سوى القليل من التوجيه من المركز الرئيسي وربما يعمل في إستقلال تام ويحاسب على النتائج فقط. وقد يستخدم هذا البديل في إطار إقامة شركة تابعة تقوم بأعمال التسويق بنوع من الإستقلال، ومن الجائز أن يعمل رجل بيع واحد في سوق معينة مع منه هذه الدرجة من الإستقلال. وعموماً يستخدم هذا البديل التنظيمي حين لا يحتاج الشركة للإتصال بهم باستمرار، أو حين تكون الشركة كبيرة بالدرجة التي تسمح لها بإقامة جهاز كامل للبيع في السوق الأجنبية.

### ثالثاً: الهيكل التنظيمي،

هناك صور متعددة للهيكل التنظيمي يمكن إتباعها في شأن تنظيم رجال البيع، وسوف نوضح هنا بعض النماذج التي يمكن استخدامها، منوهين إلى أن الهيكل المناسب يتحدد فقط بالنظر إلى ظروف كل موقف وملابساته .

ويلاحظ أن النماذج الموضحة أدناه تركز على وظيفة البيع الدولي فقط، بمعنى أنها لا تعني بإيضاح الهيكل التنظيمي العام للشركة. أو حتى تقسم التسويق الدولي ككل، كذلك لا توضح هذه النماذج جنسية رجال الأعمال أو مكان توطن المشرفين على رجال البيع.

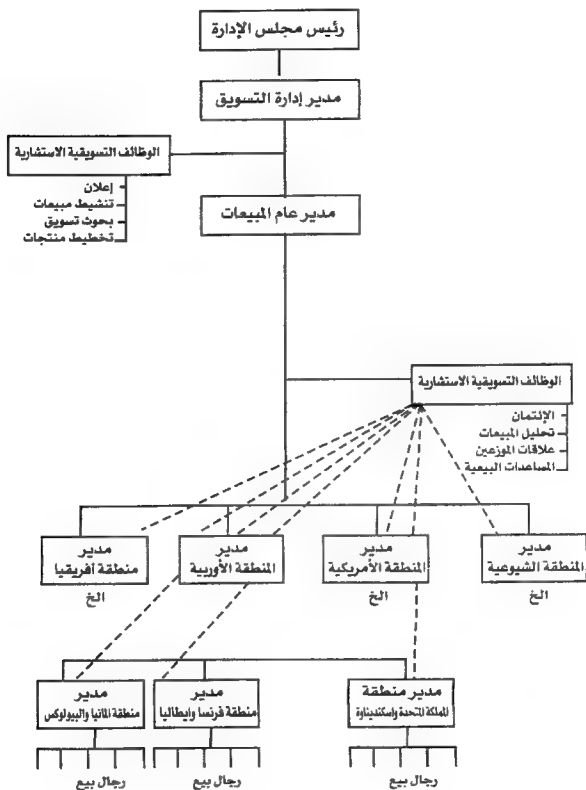
١- شكل (١/١٣) يصور تنظيماً مبسطاً لجهاز البيع، ويمكن أن يعمل في إطاره رجال بيع وطنيين أو أجناب، ويلاحظ أن جميع رجال البيع مسئولين مباشرة أمام المركز الرئيسي، والذي يتولى الإشراف على أعمال البيعة المحلي والدولي معا.



شكل (١/١٣) تنظيم خطى بسيمك لجهاز البيع

٢- شكل (٢/١٣) يصور تنظيماً أكثر تعقيداً، حيث يقوم أخصائيون إستشاريون بالمركز الرئيسى للشركة بخدمة ومعاونة البيع المنتشر فى الأسواق المختلفة، والمرجح أن يقيم مدير عام المبيعات فى الدولة الأم، أما مديرو المناطق فقد يقيمون فى نفس الدولة الأم، ولكن يفضل أن يقيموا فى مناطقهم، فمدير المنطقة الأوربية قد يقيم فى باريس حيث يكون على صلة قريبة بمؤسسه فى المناطق الفرعية، أما الإستشاريون فسوف يعملون غالباً من المركز الرئيسى وقد يتصلون مباشرة بمديرى المناطق الفرعية أو بمديرى المناطق الرئيسية.

٣- شكل (٣/١٣) يصلح أكثر للشركة المتقدمة فى نشاط التسويق الدولى، والتى لديها قوة كبيرة من رجال البيع، وتحقق رقماً ضخماً للمبيعات وفى هذا التنظيم قد يقيم مدير عام المبيعات الخارجية فى الدولة الأم، أو قد يقيم فى مدينة خارجية ذات موقع مناسب بالنسبة للأسواق المخدمة، أما مديرى المناطق الرئيسية فيفضل تركزهم فى المناطق المسئولين عنها.



شکل (۲/۱۳) تنظیم بیعی خطی استشاری

وبلاحظ أن الوظائف الإستشارية البيعية قد انتقلت إلى مستوى المناطق الرئيسية، وسوف تختلف درجة التفويض تبعاً للموقف بطبيعة الحال.

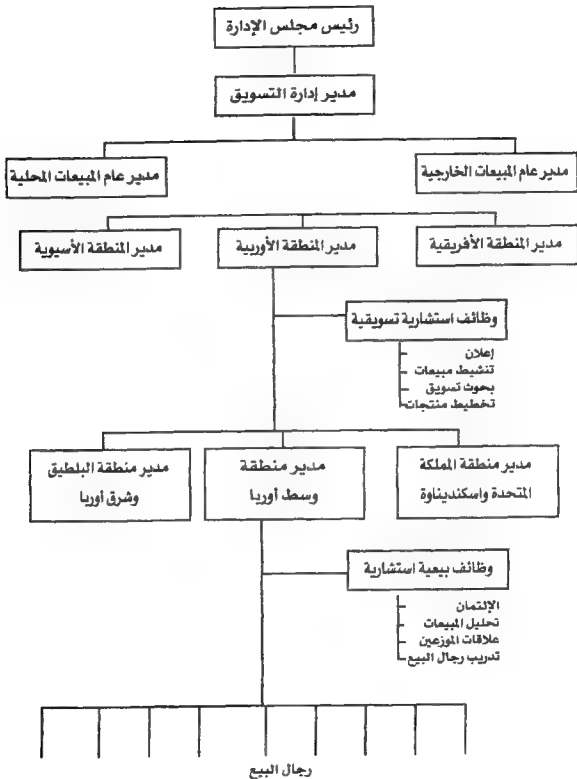
### تكوين وتنمية جهاز البيع:

لا تختلف خطوات تكوين وتنمية جهاز رجال البيع الدوليين في أساسياتها عن تلك الخاصة برجال البيع المحليين، ومع ذلك فهناك عدد من المشكلات الخاصة التي يجب التنبيه إليها.

#### أولاً، الاختبار والتمهين:

يُفيد توصيف الوظائف دائماً في تحديد نوعية العمل، وبالتالي نوعية الأفراد الذين سيؤدونه، وبناء على توصيف الوظائف تبدأ الشركة في البحث عن الأفراد المناسبين، ونقطة البداية هي تقرير ما إذا كانت الشركة ستستخدم وطنيين أو أجانب أو كلاهما في جهاز رجال البيع، حيث سيؤثر ذلك القرار في كل الخطوات التالية:

١- قوة رجال البيع من الوطنيين. إذا قررت الشركة استخدام المواطنين من دولتها للعمل كرجال بيع في الخارج، فعليها أن تقرر بعد ذلك هل ستختارهم من بين قوة رجال البيع المحليين، أو ستوظف رجالاً جدد، فإذا كانت ستختار الصالحين من بين رجال البيع المحليين، فيجب أن توضح لهم ظروف العمل الجديد على حقيقتها بمعنى عدم محاولة إظهارها بأحسن مما عليه ويجب التأكد من عدم معارضة عائلة رجل البيع للسفر، وقدرتها على التكيف في البيئة الجديدة، واستعدادها لذلك، أما إذا كانت ستوظف رجال بيع جدد لبيدوا عملهم مع الشركة في سوق أجنبية فهنا يتعين إعدادهم الإعداد السليم، ولا شك أن المهمة هنا أكثر صعوبة من الحالة الأولى التي يكفى فيها أن يحتوى التدريب على تعريف رجل البيع بثقافة السوق الذي سيعمل فيه، أما الحالة الثانية وهي توظيف رجال جدد فنحن نحتاج لتعريفهم بالسوق وتعريفهم أيضاً بالشركة.



شكل (٢/١٣) لامركزية في الخدمات الاستشارية

٢- قوة رجال البيع من الأجانب، ومشكلات الاختيار والتعيين هنا مختلفة تماماً. عموماً تختار قوة رجال البيع الأجانب من بين موظفي الدولة التي سيعملون فيها، وإن كان من المحتمل تعيين مواطني دولة أخرى قريبة أو مجاورة والمشكلة الرئيسية التي تواجه الشركة في هذا المجال هي الحصول على الأفراد الذين يستطيعون الجمع بين المعرفة الكافية بالسوق والقدرة على تفهم وجهة نظر الشركة. أضف إلى هذا أن الشركة قد لا تجد وفرة بين الأفراد الأجانب مواطني السوق من مستوى الكفاءة المطلوب، وتضطر إلى توظيف أفراد أقل كفاءة مما تتمنى، ويحدث ذلك حين تكون الدولة التي سيجري التسويق فيها غير متقدمة بدرجة تقدم دولة للشركة.

#### ثانياً: التدريب:

سيعتمد محتوى التدريب على نوعية المرشحين لشغل الوظائف البيعية الخارجية، فتدريب الوطنيين سيركز على تعريفهم بتقاليد وأساليب التعامل في السوق الأجنبية، وبالمشكلات البيعية الخاصة التي تثور فيها، أما تدريب الأجانب فإنه يحتاج لمثل هذا النوع من التدريب، وتدريب رجال البيع المحليين والمرشحين للسفر للعمل بالخارج لن يحتاج إلى تعليمهم أساليب البيع أو تعريفهم بالشركة ومنتجاتها، في حين أن غيرهم من المرشحين سيحتاج إلى تدريب في أساليب البيع وفي المعلومات الفنية اللازمة وفي تاريخ وسياسات الشركة، وأياً كان محتوى التدريب فسوف يكون عمل المدرب شاقاً إذ أنه يحاول إقتلاع جذور أنماط السلوك السابقة وزرع أنماط جديدة محلها، وذلك ليس بالأمر السهل.

أما عن مكان التدريب، فمن الجائز أن يتم تدريب الأفراد في دولة الشركة الأم، أو في موقع السوق الذي يعملون فيه، والإختيار بين البديلين مرهون باعتبارات الكفاية والتكاليف، وعموماً يجب التسليم بأن تدريب رجال البيع الدوليين يتكلف أكثر مما يتكلف تدريب رجال البيع المحليين.

هذا ويحتاج رجال البيع الدوليين إلى التدريب بعد التعيين وممارسة العمل بدرجة أكبر من المحليين، فتدريب القدامى هدفه تجديد التفكير وتجديد الصلات والحاجة لهذين الأمرين أكبر في حالة العمل في الأسواق الأجنبية.

### ثالثاً، المكافأة،

من أشق الأمور في التسويق الدولي وضع نظام لمكافأة رجال البيع، بحيث يكفل التوازن والحفز اللازمين، وتزداد المشكلة صعوبة إذا كانت الشركة تمارس نشاطها في عدة بلاد، أو كان بها رجال بيع يعملون في أكثر من دولة، أو كانت قوة رجال البيع مكونة من وطنيين وأجانب معاً.

يجب على النظام أن يراعى اختلاف مستويات المرتبات والأجور ومستويات المعيشة فيما بين البلاد المختلفة، وعليه فلن يسافر مصري ليعمل في السعودية بنفس مرتبات مصر، ولن يكون راضياً بمجرد معادلة الأجر مع فارق الأسعار، لأنه يتوقع مكافأة إضافية بسبب تحمل مشقة السفر إلى الخارج وعدم الاستقرار، وما لم تكن هذه المكافأة مجزية فلن يقبل العمل.

من جهة أخرى على النظام أن يجد أسلوباً للتغلب على المشكلات الإنسانية المترتبة على وجود فروق بين الأجور في المناطق المختلفة، والمطالبات بالزيادة في الأجور أسوة بالزملاء في بلاد أخرى، وهكذا.

### رابعاً، الحفز،

إن البيع في جوهره عمل تنافسي شاق، أينما مارسه الفرد، إن هناك حاجة إلى قوة حافزة دائمة تدفع رجل البيع على العمل بأقصى ما في طاقته.

ويعد الأجر أو المكافأة المادية أهم صور الحفز في أغلب البلدان، وإن كان وده لا يكفي، بمعنى أن الحافز الاقتصادي هام ولكنه ليس العامل الوحيد المحرك للعمل، وقد سبق لنا تناول الفروق الثقافية بين الشعوب بالتحليل من وجهة نظر إبراز أهميتها وبيان إمكانات تفاوتها، ولا شك أن الثقافة تؤثر على نوعية الحوافز التي يمكن إستخدامها. وبالتالي يجب أن ترسم سياسة الشركة في حفز رجال البيع ذوي الجنسيات المختلفة في ضوء الثقافات المختلفة.





# الباب الرابع المرفوع

## رسم سياسات التسويق الدولي

مقدمة:

الفصل الرابع عشر: التخطيط الاستراتيجي لنشاط  
التسويق الدولي.

الفصل الخامس عشر: سياسات المنتجات.

الفصل السادس عشر: سياسات الأسعار.

الفصل السابع عشر: سياسات الترويج.

الفصل الثامن عشر: سياسات التوزيع.

الفصل التاسع عشر: سياسات الائتمان.

الفصل العشرون: سياسات الشحن والتعبئة والتأمين.

الفصل الحادي والعشرون: سياسات الشراء.



## مقدمة

السياسات هي المبادئ التي تحكم توجيه الأنشطة والأعمال، والقواعد الخاصة بتطبيق تلك المبادئ، أو أن السياسة هي بمثابة المرشد الذي تسترشد به الإدارة في عملها، سواء كان المقصود هو الإدارة العليا أو المستويات الإدارية الأدنى من ذلك، وذلك المرشد تفرض الحاجة إليه ضرورتان أساسيتان:

الأول هي تجنب تكرار إتخاذ نفس القرارات، لمواجهة نفس المشكلات ومتضمنة نفس الحلول، وهو ما يحدث حتما في غياب السياسة ويعنى تضییع وقت الإدارة وجهدها بدون مبرر، أما الضرورة الثانية فهي ضمان التجانس في التصرفات والقرارات التي يتخذها نفس المدير في أوقات ومواقف مختلفة أو التي يتخذها مديرون مختلفون في ذات الوقت والموقف أو في أوقات ومواقف مختلفة. فالضرورة الأولى تتعلق بالإقتصاد في الموارد، والضرورة الثانية تتعلق بعدم التناقض في التصرفات والقرارات.

وللسياسات في التسويق الدولي أهمية خاصة سببها الحاجة الأكبر للإسترشاد، في القرارات والتصرفات، بمبادئ ثابتة تضمن عدم التردد وعدم التخبط، وذلك لأن المدير في التسويق الدولي يتعامل مع أسواق غريبة عليه، في بيئات أجنبية بالنسبة إليه وبلغه تختلف عن اللغة السائدة في السوق المحلي، وفي ظل نظم وحكومات وقوانين مختلفة عما تعود عليه، ومع عملاء ووكلاء وموزعين تختلف ثقافتهم ومعتقداتهم وأذواقهم وعاداتهم وتعليمهم ودياناتهم .. الخ، مما يجده في مجتمعه المحلي، كل ذلك يجعله في حاجة أكبر إلى الإسترشاد بمبادئ وقواعد -سياسات- موضوعة مقدما ومدروسة مقدما بحيث تضمن توافقها تصرفاته مع ظروف التسويق الدولي.

وسوف يتناول هذا الباب بالتحليل مختلف المجالات التي يلزم فيها تحديد السياسات بوضوح، والسياسات البديلة الممكنة، والسياسات الواجبة التطبيق في الأسواق

الأجنبية، وذلك بالنسبة للجانب التشغيلي من أعمال التسويق الدولي أى أننا لن نتعرض لسياسات التنظيم والبحوث، فتلك خطوات مبدئية افترضنا أنها تمت، وبالتالي فالمشكلة التى نحن بصدها الآن تتعلق بكيفية تشغيل التنظيم الذى أقمناه مستعينين بالبحوث التى أجريناها. ولا يعني هذا أن الحديث سيتناول التفاصيل ومشكلات الإدارة على المستويات الدنيا من التنظيم، بل يعنى أن الحديث سينصب على رسم السياسات لترشيد القرارات الاستراتيجية والتكتيكية على السواء فى مختلف المستويات الإدارية لتنظيم تمت إقامته بالفعل، مع افتراض أن إجراء الدراسات التسويقية حتمية لأجدال فيها، ولعل من المناسب أن نمهد لحديثنا فى السياسات بمعالجة لموضوع التخطيط الاستراتيجى للتسويق الدولي بصفة عامة وشاملة.

## الفصل الرابع عشر

### التخطيط الإستراتيجي لنشاط التسويق الدولي

#### مقدمة:

كل نظريات الإدارة نظريات قاصرة، حيث تعطينا كل نظرية بعض الإيضاح والتفسير لجانب من جوانب الإدارة، ولكن واحدة منها لاتستطيع إعطاءنا إطاراً كاملاً للموضوع ككل. وتنبئنا بعض النظريات أن المشروع عبارة عن نظام اجتماعي، وأن وظيفة الإدارة هي جعله يؤدي وظيفة الإدارة بفاعلية، في حين تؤكد أخرى أن وظيفة الإدارة هي تحقيق الإنصهار فيما بين التنظيم وأعضائه، بينما تكتفى مجموعة ثالثة بتحديد وظائف الإدارة العضوية، وتلك ليس عليها إتفاق كامل، على أن جميع النظريات تؤكد أن الإدارة تريد من خلال اتخاذها لقرارات تحديد نطاق وشخصية المشروع. والحقيقة أن الإدارة عليها أداء كل هذه الأعمال.

ويمكن لنا القول بأن العمل الأساسي للإدارة هو الحصول على المدخلات (الموارد المادية والبشرية)، ثم تشغيل تلك المدخلات بفاعلية وكفاية كي تتحول إلى مخرجات (سلع وخدمات) يحتاجها المجتمع أو السوق أو العميل، أو هو تحقيق إنجازات إقتصادية محددة من خلال أداء وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

والإدارة إذ تمارس عملها في بيئة ثقافية معينة، وتأثير تلك البيئة حاسم في تشكيل خصائص السلوك الإداري وفي تحديد ملامح السياسات والتخطيط والإستراتيجيات التي تتبعها الإدارة، إن الإدارة تأخذ من البيئة وتعطيها، تتأثر بها وتؤثر فيها، تعتقد بقدر تعقدها وتقدم بقدر تقدمها، والإدارة في عمليات التسويق الدولي لا تواجه بيئة واحدة ولا تعمل في ظل محيط واحد، وإنما تنبعث من، وتتأثر ببيئات عديدة متباينة ومختلفة اشد الاختلاف.

وتلك هي الحقيقة الأساسية التي يبدأ بها مخطط التسويق الدولي عمله، عندما يقدم على رسم الاستراتيجية أو تكوين الخطة التصديرية، حيث يتعين تكييف الخطة وصياغتها بالشكل الذي يتلائم والبيئة التي ستنفذ فيها، وتوفير المرونة فيها بحيث تلاحق التغيرات السريعة والظروف المتغيرة.

### الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي؛

إن الاستراتيجية هي التصميم العام للسياسات والبرامج التي تستهدف الوصول إلى غاية محددة - عسكرية، أو سياسية، أو إقتصادية وهي كأسلوب للعمل لا يمكن تصميمها إلا في إطار الواقع الذي ستنفذ فيه.

والواقع في المشروعات التجارية يتكون من، أولاً الفرص المتاحة والقيود المفروضة على إستغلالها في الحاضر والمستقبل، وثانياً الموارد والإمكانات المتاحة للشركة والتي يمكنها توفيرها.

ومن جهة أخرى فإن الاستراتيجية نتيجة مترتبة على أهداف وغايات الشركة، فبدون وجود هدف لا يمكن تصميم استراتيجية، على أن هذه العلاقة ليست في اتجاه واحد، بمعنى أنه بدون الاستراتيجية لا يمكن أن يتحقق الهدف وهذا الارتباط بين الهدف والاستراتيجية عضوي بطبيعته، ويجب بالتالي أن يخطط كلاهما مع الآخر في نفس الوقت، أو على الأقل لا يجب رسم أو تحديد أحدهما في عزلة عن الآخر، وتسمى هذه العملية المتضمنة لقرارات حول الأهداف والإستراتيجيات، تسمى التخطيط الإستراتيجي.

التخطيط الإستراتيجي في مجال التسويق الدولي يعني بتحديد الغايات وتحديد الإستراتيجيات للوصول إليها وتحديد الغايات مرتبط بتقييم الفرص التسويقية، ولا يتم إلا في ضوء التنبؤ المبيعات، كذلك لا يتم إلا في إطار من الإمكانيات

المحددة حاضرا ومستقبلا وفي توصيف معين للعلاقات والإختصاصات. ولذلك تحتّم أن يسبق عرض موضوعات الباب الثالث - التحليل والتنظيم- تناول مسألة التخطيط الاستراتيجي لجهود التسويق الدولي.

ولما كان نشاط التسويق الدولي متشابكاً ومتنوعاً، كان من الطبيعي أيضاً أن يأخذ التخطيط الإستراتيجي له نفس السمات- سمات التشابك والتنوع، وكان من الطبيعي أن نقرر لبحث ذلك التخطيط الاستراتيجي باباً كاملاً تستعرض فصوله الجوانب المتعددة لإستراتيجية التسويق الدولي، الفصل الحالي سوف يخصص فقط لتحديد الخطوط الرئيسية والمؤشرات العامة، أما الفصول التالية فسوف تعالج جوانب الخطة الإستراتيجية واحداً بعد آخر بشئ من التفصيل.

#### البدائل الاستراتيجية في اختيار أسواق التصدير؛

لقد كان اختيار السوق الأجنبية التي سينتجه التسويق إليها، وسيظل من أخطر القرارات التي يتخذها المدير المسئول، وهو في قراره محاط بجو من عدم التأكد لا مثيل لأبعاده في التسويق المحلي، وربما كان ميل بعض الشركات إلى التنوع في الأسواق الأجنبية مرده إلى الرغبة في تقليل الاعتماد على سوق واحدة.

هذه الدرجة العالية من عدم التأكد لها بالطبع ما يفسرها، فهي تنبعث من جهلنا بالمحيط الذي سيجري التسويق فيه، فنحن أقل تأكداً من رقم المبيعات المحتمل، ونحن أقل تأكداً من دوافع الشراء، ونحن أقل تأكداً من الشخص الذي يتخذ قراراً للشراء سواء كان ذلك القرار اسرياً أو مؤسسياً، ونحن أقل تأكداً من خصائص السلعة التي تلقى اهتماماً، وأوزانها النسبية، ونحن أقل تأكداً من تقدير أهمية الغلاف، ومن تفضيلات الألوان في السلع الاستهلاكية ومن العبوات المناسبة، ومن المنافذ الرائجة، ومن الرسالة الإعلانية الناجحة، ومن مستوى الأسعار المعقول، ومن حجم وقوة تحمل المنافسة ومن

رد فعل الحكومة الأجنبية على سياستنا، ومن نوايا الحكومة في المستقبل، ومن أشياء أخرى لاتقع تحت حصر، تتعاون جميعا في جعل السوق الأجنبية كمية مجهولة، أو تجعلنا على الأقل أقل تأكدا منها.

على أن هناك وجهاً آخر للمشكلة غاية في الأهمية، فباستثناء الحالات النادرة التي تمنع فيها التعريفات الجمركية أو أي قيود أخرى دخول السوق بغير طريق إنتاج السلعة في داخله، باستثناء تلك الحالات النادرة، فإن لدى الشركة المصرية مزية هامة تساعد في التقليل من أثر قائمة مصادر عدم التأكد الطويلة السابقة. فإذا كانت الشركة المصرية قائمة بالفعل بمصروناجحة، فيمكنها النظر إلى أية مبيعات أجنبية باعتبارها مبيعات حدية بالنسبة لبيعاتها المحلية، وأية إضافة إلى الأرباح أو مساهمة في النفقات الثابتة من هذه المبيعات الخارجية هي دعم للبناء وليست إقامة له.

والمقصود من إبراز هذه الحقيقة هو التأكيد على أنه لا يتحتم على الشركة أن ترتبط باستثمارات ضخمة في التسهيلات الإنتاجية كي تدخل السوق الخارجية، أي أن رأس المال موضوع المخاطرة أقل بكثير من في حالة الشركة التي تريد أن تثبت أقدامها في السوق المحلية لدى نشأتها.

مع أخذ هذين الأمرين في الاعتبار: (١) درجة أعلى من عدم التأكد، و(٢) تكلفة ابتدائية أقل، فيمكن أن ننصح الشركة التي تزعم التوسع في الأسواق الأجنبية بأن تسترشد بثلاث قواعد: (١) تقليل المخاطر إلى أدنى حد، (٢) إحكام الرقابة إلى أقصى حد، (٣) المحافظة على مرونة عالية في التصرف، وقد تكون هذه القواعد مفيدة أيضاً في التسويق المحلي، ولكن فائدتها أعظم في التسويق الدولي بسبب ارتفاع درجة عدم التأكد.



ومن الواضح أن هذه القواعد الثلاثة قد تتعارض مع بعضها البعض على سبيل المثال قد تقلل الشركة مخاطرها إلى أدنى حد لدى دخولها السوق عن طريق إعطاء حقوق التوزيع لأحد الموزعين القائمين في السوق بالفعل، مع انتقال ملكية السلع إليه، مع ذلك فهذا البديل يقلل سيطرة ورقابة الشركة على عملية التوزيع إلى أدنى حد أيضاً، وهو ما ليس بالضرورة مرغوباً، والمطلوب من المدير المسئول أن يوفق بين القوى المتعارضة بالشكل الذي يحقق أعظم الفائدة للشركة.

يبقى السؤال الملح: أي الأسواق الأجنبية بالذات سنحاول الدخول فيها؟ ويؤكد لنا التاريخ في أمثلة عديدة أن الصدفة قد تلعب دوراً خطيراً في ذلك، فكم من شركة نجحت نجاحاً هائلاً في سوق معينة، إثر زيارة للعلاج قام بها رئيسها إلى تلك السوق والتفكير بالتالي في التصدير إليها، أو إثر اكتشاف علاقة قرابة مع أحد كبار الموزعين في تلك السوق، أو إثر تلقى أمر بالشراء غير متوقع من أحد كبار العملاء بتلك السوق، أو غير ذلك من الأحداث غير المخططة.

على أن التاريخ أيضاً يؤكد أن تطوراً هائلاً حدث في أساليب التسويق والتجارة العالمية في السنين الأخيرة، بحيث أضحت الاعتماد على الصدفة نوع من التواكل الذي لا محل له ولا عمر له، ويحيث ضاق نطاق الفرص الجاهزة التي تنتظر من يكتشفها بالصدفة ويستغلها، وبناء على ذلك يمكن أن نسقط عامل الصدفة دون التعرض كثيراً لعدم الواقعية.

إن المدير المسئول إذ يبحث عن سوق أجنبية مناسبة للتصدير - أي إذ يبذل جهداً واعياً منظماً في رسم استراتيجية سوقية محددة، يجد أمامه أربعة بدائل رئيسية:

#### ١- المعاملة التفضيلية.

٢- مبدأ صمام الأمان.

٣- مبدأ التشابه.

٤- التقييم العلمي للأسواق.

### أولاً - المعاملة التفضيلية

لقد كان العالم إبان العصر الاستعماري مقسماً إلى مناطق نفوذ، ولم يشمل التقسيم إلى الأمبراطوريات الاستعمارية فقط، وإنما شمل أيضاً الدول الصغيرة المستقلة، ولم يكن هذا التقسيم منعزلاً عن الاعتبارات الاقتصادية والتجارية، فقد طبقت أفكار المعاملة التفضيلية والتفرقة على التجارة والدفع والسياسات الاقتصادية الدولية، مما دعم التقسيم، فأضحى العالم عبارة عن تجمعات اقتصادية تخضع لعلاقات خاصة وتؤدي إلى إنتشار فكر الحماية الجمركية والاتفاقات الثنائية.

وأدت التعريفات العالية، وحصص الاستيراد، وقيود النقد الأجنبي، وغير ذلك من الإجراءات المقيدة، أدت هذه جميعاً إلى تقيد حجم التجارة الدولية إلى أقصى الحدود، وأصبحت قدرة الشركة أو الدولة على التصدير مرتبطة بقدرتها على اختراق الحواجز المفروضة أكثر من ارتباطها بأى اعتبار آخر، وبالتالي تمركز تفكير الإدارة على هذه النقطة عند النظر في التصدير.

ولقد كان الأسلوب الرئيسى فى اختراق الحواجز هو الاتفاقيات التجارية والمعاهدات فيما بين الحكومات، والتي يترتب عليها معاملة خاصة لبعض السلع، أو الاستثمارات المقدمة من دولة إلى أخرى على أساس المعاملة بالمثل.

وكان هناك أسلوب ثانوى مؤداه المفاوضات المباشرة بين الشركة معينة وحكومة أجنبية معينة، فإذا نجحت منحت الشركة بعض التنازلات فى إطار إتفاق تعاقدى أو ميثاق

معين، ولمسنا في حاجة إلى القول بأن هذا المدخل إلى السوق الأجنبية كان أقل تكراراً، حيث كان الشائع هو الإتفاقيات التجارية فيما بين الحكومة كأسلوب لتنشيط التجارة الدولية. وعلى الرغم من أن اتفاقية الجات قد اكتسحت تلك الأساليب القديمة ممهدة الطريق أمام تجارة أكثر تحراً بين دول العالم، إلا أنه ما زالت قائمة في كثير من الحالات، وما زال الكثير من الشركات والدول (ومن بينها مصر) يعتمد بدرجة كبيرة على الاتفاقيات الثنائية لتنشيط الصادرات.

لا ريب أن استراتيجية البحثع الأسواق من خلال المعاملة التفضيلية والاتفاقيات الثنائية استراتيجية لا يمكن أن تنجح في الأجل الطويل، إن تحرير التجارة الدولية من القيود، قد بدأت تزداد أكثر، وصحيح أن الدول الصغيرة ما زالت عاجزة من الإنفتاح الكامل دون قيود على التجارة الخارجية بسبب مشكلات التنمية، إلا أنها يجب أن تخطط لذلك في الأجل الطويل.

#### ثانياً- مبدأ صمام الأمان

هذه استراتيجية أخرى في التصدير فحواها اعتبار الأسواق الأجنبية صمام أمان يستخدم لتصريف فائض الانتاج أو لاستغلال الطاقة الزائدة في فترات انخفاض الطلب المحلي، وبالتالي تحقيق مستوى مستقر للانتاج بأقل تكاليف ممكنة، ومعنى ذلك أن نشاط التسويق الدولي يعتبر ثانوياً بالنسبة لنشاط التسويق المحلي، ويلزم لنجاح هذه الاستراتيجية شرطان:

- ١- أن توجد أسواق أجنبية تحتاج لسلعة وترغب في شرائها.
- ٢- أنت تبقى هذه الأسواق غير مشبعة بواسطة المنافسين، أو تكون على استعداد دائم للتحول من جديد إلى شراء سلعتنا عندما تتوافر في السوق.

ولقد توافر هذان الشرطان بالنسبة لشركات الدول الصناعية المتقدمة في السنين القليلة التالية للحرب العالمية الثانية، حيث كانت أسواق العالم مفتوحة أمامها وعلى استعداد دائم للترحيب بمنتجاتها وقتما وأينما تظهر، خاصة وأن المنافسة في الأسواق كانت محدودة.

على أن المنافسة ما لبثت أن اشتدت، وحماس وولاء الأسواق مالبث أن فتر أو ذبل، وأصبح اتباع استراتيجية صمام الأمان ضرب من المحال، واضطرت الشركات التي كانت تنتهجها إلى زيادة دعم صلتها ورفع درجة انتظام خدماتها للأسواق الأجنبية.

ونفس الشيء يسرى على الدول النامية وصناعاتها الناشئة، فإذا كانت هذه الاستراتيجية غير كافية الدول المتقدمة، فالأجدر أن تقلع عنها الدول النامية التي قلما يتوافر لها الشرطان اللذان بينا ضرورة توافرها لنجاح الاستراتيجية.

خاتماً - مبدأ التشابه،

مع ازدياد حرية التجارة، واطلاقها من القيود، كان من الطبيعي أن يتناقص الدور الذي تلعبه الاعتبارات السياسية فيها، وبدأت القرارات الحرجة تتخذ ليس في ضوء وجهات نظر رجل السياسة والقانون، وإنما في ضوء نتائج تحليل وتقييم الأسواق، على أن الكثيرين من المشروعات لم يكن مستعداً تماماً لهذا التحول، ولم تساعدوا العوامل المساعدة على إتمام الاستعداد.

فلو نظرنا إلى المعلومات اللازمة لتقييم مختلف أسواق العالم، وجدنا أكثرها إما نادر التوافر، إما يصعب الحصول عليه، كما أن الكثير من أساليب بحوث التسويق الحديثة لا يصلح للتطبيق في عدد كبير من دول العالم، والنتيجة هي الاضطرار في كثير من الأحيان إلى اتخاذ القرارات دون توافر المعلومات الهامة اللازمة، ومهما كان بعض التقدم قد تحقق فما زلنا نحتاج لتقدم كبير ليس هذا فقط، وإنما هناك بعض الأسواق التي لا يبرر حجمها القيام بدراسات وافية للفرص التسويقية بها.

وسواء كانت أساليب بحوث التسويق الحديثة لا يمكن تطبيقها في السوق أو كان حجم السوق لا يبرر إنفاق الكثير على دراسة السوق، فلا بد أن يتخذ القرار بدون معرفة الحقائق عن السوق، وإذا غابت الحقائق، فلا بد أن تحل محلها النظرية.

وأحدى الاستراتيجيات التي شاع اتباعها هي مبدأ التشابه، ما هو معناه؟ إن أفضل الأسواق الأجنبية للشركة هو أكثر الدول شبيها بالدولة التي تخدمها الشركة حالياً، أو أقل الدول اختلافاً عنها، وتقاس درجة التشابه بالمستوى العام للمعيشة والخلفية الثقافية، والسلوك الاجتماعي.

والنظرية التي يقوم عليها المبدأ هي أنه كلما ازداد التشابه بين دولتين كلما كان من السهل انتقال السلع والخدمات وأساليب التعامل فيما بينهما، ويعطى انصراف هذه النظرية أمثلة عديدة على ذلك، فالتشابه الموجود بين الولايات المتحدة وكندا أو بين ألمانيا وهولندا، أو بين السويد والدانمارك، أو بين فرنسا وبلجيكا، أو بين سوريا ولبنان، يعكس سهولة نقل وتسويق نفس السلع فيما بين كل دولتين، ومعنى هذه النظرية هو أن الشركة حين تبدأ التسويق الخارجى أن تبدأ بالدول الأكثر شبيها بها ثم تنتقل للدول الأقل شبيها، وهكذا.

إن حجم التجارة بين دولتين متشابهتين وعلى نفس درجة التقدم الصناعي؛ مثلاً يميل إلى أن يكن أكبر من حجم التجارة بين أى منهما وبين دولة أقل تقدماً، وبالتالي أقل شبيهاً.

يؤكد نقاد هذه النظرية أن الحديث في العموميات كثيراً ما يخذل، فالفرض التسويقي يتحدد في النهاية بموجب الخصائص المعينة التي تؤثر في توزيع سلعة معينة أو أخرى. كذلك يؤكدون أنه حتى لو كان مبدأ التشابه ينطبق في حالة السلع الاستهلاكية فإن فائدته تقل في حالة السلع الإنتاجية التي لا تؤثر اعتبارات المستوى

العام للمعيشة أو البيئة الاجتماعية فيها كثيراً، ورغم هذه الانتقادات فالتجارب تشير إلى أن المبدأ يطبق بنجاح بواسطة عدد كبير من الشركات والدول.

### رابعا- التقييم العلمى للأسواق

من الطبيعى أن الشركة التي تفكر فى تنمية نشاط التسويق الخارجى وتريد اختيار أفضل الأسواق، من الطبيعى أن هذه الشركة يمكنها القيام بالدراسة العلمية للأسواق وتقييمها تمهيدا للتوصل إلى أكثرها جاذبية، وقد كان الفصلان العاشر والحادى عشر من هذا الكتاب محاولة لبيان الخطوات الرئيسية فى هذا التقييم. المهم هو أن نذكر أن بحوث التسويق على المستوى الدولى عملية بأهظة التكاليف ولا يجب التسرع فى الارتباط بها، حتى تتأكد وفرة العائد لتغطية ما سوف تتحملة من تكاليف.

على الرغم من أن لفظ (السوق) يستخدم فى مجالات كثيرة بمعان متعددة أغلبها غير محدد بدقة، فإنه يجب أن يقتصر استخدامه فى البحوث ليعنى حاصل ضرب ٣ متغيرات: السكان، القوة الشرائية، الإستعداد للشراء والرغبة فيه.

والمنطق وراء هذه المعادلة غنى عن البيان فلن يوجد سوق بدون سكان، وقد يتكون السكان من أفراد أو مؤسسات، وأيا كان الحال فإن حجم السكان وتوزيعهم الجغرافى، ونمط سلوكهم، ورغباتهم تعد جميعاً محددات رئيسية لحجم الطلب، وبالتالي فإن كل دراسات السوق يجب أن تبدأ بقياس السكان.

ولكن السكان وحدهم لا يصنعون سوقاً، حيث يتعين أن تتوافر لدى هؤلاء السكان المقدرة المالية اللازمة لتحويل احتياجاتهم المبدئية إلى طلب فعال، وتلك المقدرة لا توجد إلا بقدر توافر القدرة الشرائية الكافية التى يمكن تخصيصها لشراء سلعة أو خدمة معينة وبناء على ذلك فلا تعنى أرقام السكان شيئاً ما لم تقرر بقياس القدرة الشرائية.

وإذا كان السكان والقدرة الشرائية من التغيرات التي يمكن قياسها كمياً، فإن تلك الخاصية لا تتوفر في الرغبة في الشراء كمتغير، وعلى الرغم من أن هذا المتغير غير ملموس ولا يمكن قياسه كمياً فهو أحد محددات السوق، لأن أي رقم للسكان ورقم للقوة الشرائية لا يصنعان السوق مالم يكن هناك استعداد للاستهلاك.

من الملاحظ أن المناقشات التي تتناول بحوث السوق المحلية غالباً ما تنقل في إبراز هذه العلاقة الثلاثية في تكوين السوق، والإفتراض بالطبع هو أن:

- (أ) التفاوت بين فئات السكان بخصوص القدرة الشرائية والاستعداد للشراء ليس هائلاً.
- (ب) المعلومات السابقة يمكن أن تكمل بيانات السكان التي يتم جمعها، وعليه تنشغل دراسات السوق المحلية بقياس حجم السكان في المقام الأول.

وتطبيق مثل هذا المدخل في دراسة الأسواق الخارجية مستحيل. لماذا؟ لأن مستوى الدخل وتوزيعها يختلف بحدّة بين الدول، كذلك يختلف احتياجات المستهلكين ودوافعهم على نطاق كبير بين دولة وأخرى. ولذلك لا يكفي مطلقاً أن نعرف حجم سكان المملكة المتحدة لنعرف حجم سوقها، ولو كان عدد سكانها يساوي حجم نيجيريا فليس ذلك معناه تعادل حجم السوقين بالنسبة لسلعة معينة.

بعد أن استعرضنا هذه البدائل الأربعة لاستراتيجية الإدارة في اختيار أسواق التصدير، يتبين أن لاستراتيجية التقييم العلمي المبني على الدراسة هي أفضل البدائل بشرط ألا يتربط عليها تكاليف تفوق احتمالات العائد والأفأى من البدائل الأخرى قد يكون أنسب.

## اعتبارات عامة في تصميم استراتيجية التسويق الدولي

### أولا - تأثير القيم الشخصية

يقسم البعض<sup>(١)</sup> القيم الشخصية للمديرين إلى ست مجموعات: إقتصادية وسياسية واجتماعية ونظرية وأخلاقية ودينية، مع افتراض تفاريفها جميعا في الأهمية، وإن كانت القيم الإقتصادية والسياسية والنظرية أهم من غيرها قليلاً، وليس هناك من شك في أن القيم الشخصية تؤثر تأثيراً بالغاً في تصميم استراتيجيات المشروع، حيث يتعذر على المدير المسئول وهو بشر أن ينفصل عن ذاته بماضيها وعواطفها وعقدها وقيمتها ويقرر الاستراتيجية على أسس موضوعية تماماً.

ومن جهة أخرى، فإنه في كثير من الأحيان لاتهتم الشركة بإصدار وثيقة رسمية مكتوبة تتضمن استراتيجيتها، وبالتالي فكل مدير يكون لنفسه تصوراً معيناً أو مفهوماً معيناً لما يجب أن تكون عليه استراتيجية الشركة أو لما هي عليه، وطالما أن لاتوجد أهداف وخطوط معرفة ومحددة بدقة، فإن كل مدير لايتصرف طبقاً لمفهومه هو، أى طبقاً لقيمه الشخصية.

اضف إلى ذلك مسألة التردد في القيام بالبحوث التسويقية عند البيع في الخارج بسبب النفقات الباهظة التي تعنيها دراسة الأسواق الأجنبية، وإذا كان هناك نقص في البيانات، فمن الضروري أن يدخل التقدير الشخصي للمدير لسد ذلك النقص، وبالتالي من الضروري أن يتأثر المدير بقيمة الشخصية الاستراتيجية، وسوف يزداد هذا التأثير مع تناقص حجم البيانات اللازمة لاختيار القرار الموضوعى.

(1) W.D. Guth and R. Taguiri, (Personal values and Strategy) H.B. R. Vol XLIII (Sep - Oct. 1965). pp. 123-132.



## ثانياً- تأثير المحيط،

إن المدير المسئول إذ يصمم استراتيجية فى أى قطاع من قطاعات العمل، سواء بالنسبة للتسويق محلياً أو دولياً، لابد أن يتأثر بالبيئة المحيطة، هذه بديهية من بديهيات العمل، ولكن وزن اعتبارات البيئة يزداد أكثر فى حالة التخطيط للتسويق الخارجى. لماذا؟ لأن المدير حين يصمم استراتيجية التسويق محلياً، عليه أن يأخذ فى حسبانهِ الاعتبار البيئية المحلية، وتلك هو على دراية -امة بها، إذ أنه يعيشها، وبالتالي فهو يتصرف إزاءها غريزياً إلى حد ما، وهو يأخذها فى اعتباره عن وعى أو غير وعى دون أن يبذل جهداً متعمداً كبيراً لتحقيق ذلك، أما حين يصمم استراتيجية التسويق دولياً فكل هذه الدراية، وردود الفعل الغريزية تختفى أو تتناقص، ويصبح تأثير المحيط عاملاً مسيطراً على المدير عاملاً له وزن كبير ويأخذ من وقته الكثير.

ومن جهة أخرى فإن تأثير المحيط يؤدي إلى وجوب تصميم أكثر من استراتيجية واحدة للتسويق الدولى، فتصمم استراتيجية مستقلة لكل سوق أجنبية مستقلة، حيث أن التفاوت والتباين بين الأسواق كبير ولا مثيل له بين قطاعات السوق المحلية.

## ثالثاً- المخاطرة وعدم التأكد،

ترشد الاستراتيجية العمل فى جو من عدم التأكد، فهناك دائماً مخاطرة عدم تحقق ما كان متوقعا، ويتعين بالتالى الاتقصر الاستراتيجية على تخطيط التحركات الهجومية، وإنما أيضاً التحركات الدفاعية. وإذا كان ذلك صحيحاً فى التسويق المحلى، فهو أكثر إنطباقاً فى الأسواق العالمية، حيث ترتفع درجة التأكد إلى مستويات عالية.

سبق لنا فى هذا الفصل التعرض لمستويات المخاطرة فى التسويق الدولى، وقلنا أنه إذا كانت نسبة عدم التأكد عالية، فإن رأس المال المخاطر به عادة ما يكون منخفضاً

فى التسويق الدولى، حيث لا تحتاج الشركة لغزو السوق الخارجية إلا إلى تكلفة إضافية ابتدائية أقل من حالة إقامة شركة أصلاً على مستوى محلى، ويجب أخذ ذلك فى الحسبان عند التخطيط للتسويق الدولى، أى الاسترشاد بمبدأ تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

#### رابعاً - إمكانية التغيير الجذرى،

تعمل الشركة العادية فى ظل ظروف المشروع المستمر، وبالتالي فمواردها تكون فى أى لحظة من الزمن مستثمرة موجهة إلى بنود معينة أو مربوطة بتنفيذ خطط معينة ريثماً كاملاً أو شبه كامل، ويجب على الشركة فى التخطيط الاستراتيجى أن تعرف استراتيجيتها الحالية وطبيعة عملياتها الجارية، وأن تعرف فى نفس الوقت مايمكنها أن تفعله الآن لو كانت تبدأ كشركة جديدة تماماً. بعبارة أخرى مطلوب من الشركة فى التخطيط الاستراتيجى أن تقارن ما هو كائن بما كان من الممكن أن يكون، وبما يمكن أن يكون.

يجب على الشركة إذن أن تفكر فى التغيير الجذرى إذا كان ذلك ممكناً ومرغوباً، وذلك ضرورى رغم صعوبته، لأن الإنسان يجد من الصعب عليه أن يفكر وهو منفصل عما هو واقع، وإذا عجز عن أن يخرج نفسه من الصورة القائمة ليتصور الصورة الممكنة، فلن يستطيع أن يرى إمكانيات التغيير الجذرى واحتمالاته.

#### خامساً - التنظيم،

تعتبر بعض الشركات أن مسئولية التخطيط الاستراتيجى يجب أن تناط بالإدارة العليا، ولا جدال فى أن أى قرار يتحدد المستوى التنظيمى الذى يتخذ فيه يتحدد طبقاً لاعتبارات معينة هى باختصار:

١- نسبة التقدير الشخصي فى القرار.

٢- درجة روتينية القرار.

٣- نطاق تأثير القرار.

٤- المدى الزمنى للالتزام بالقرار.

٥- مدى خطورة القرار والتكاليف المترتبة عليه.

ولو طبقنا كل هذه الاعتبارات على مسألة التخطيط الاستراتيجى للتسويق الدولى، لوجدنا أنه من بين المسئوليات الأساسية للإدارة العليا.

ولا ينفى ذلك بالتأكيد أن الإدارة العليا تعتمد على المستويات الأدنى فى توفير البيانات، وفى إبداء رأى، وفى التغذية الخلفية لردود الفعل للخطط السابقة، إن مشاركة المستويات الأدنى مطلوبة لكل هذه الأسباب، وأيضاً لخلق نوع من الحماس لديها لإنجاح خطة شاركت فى صنعها، وللتنبيه إلى نوع المشكلات التى قد تعوق التطبيق وكيفية التغلب عليها.

بالإضافة إلى ذلك يجب التنويه إلى أهمية الأخذ بمبدأ المركزية أو اللامركزية، ليس طبقاً للأفكار الشخصية والفلسفات المنحازة للمديرين، وإنما طبقاً للاحتياجات والظروف والمهارات البشرية المتاحة. وإن جاز التعميم فيمكن القول بأن الخطط التفصيلية يجب أن تدفع إلى مواقع التنفيذ كلما كان ذلك ممكناً، وطالما أننا فى التسويق الدولى نجابه مسافات جغرافية شاسعة، وصعوبات فى الاتصال جمة وجب التفويض بدرجة كبيرة إلى الأفراد الأقرب إلى الأسواق وهؤلاء حتماً فى مستويات أدنى من الإدارة العليا، وهم أيضاً أكثر دراية بظروف كل الأسواق وثقافته وبالتالي أقدر على تكييف الخطط معه.

## سادساً- علاقة الاستراتيجية بالسياسة:

السياسة هي قرار عام يخلق سابقة تصبح بعد ذلك نمطاً محدداً للسلوك الإداري ومرشداً للقرارات الإدارية اللاحقة، ويتحقق بالتالي إنسجام أكبر فيما بين الخطط، وتزداد فاعلية الأعمال، والسياسات تنبعث من أهداف المشروع وتمثل علامات مضيئة تنير الطريق للتخطيط ثم التنفيذ.

السياسة إذن هي إطار عام يحدد المسافات التي يمكن التحرك في حدودها، وبالتالي فالمخطط للأجل القصير أو الطويل عليه الاسترشاد بالسياسات على أن السياسات وإن كانت تنبعث من الأهداف، فهي أيضاً تؤثر في تحديد الأهداف، بل إن تبني أهدافاً معينة يعد سياسة معينة هي أهداف الشركة، وبناء على ذلك فالسياسة هي الإطار العريض لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والخطط، وهي تشمل ذلك كله من منطلق أن اتخاذ قرار والإلتزام به لترشيد العمل هو بمثابة وضع سياسة، والقرار يتعلق بتحديد هدف أو رسم استراتيجية أو وضع خطة.

ويتربط على ذلك أن السياسات قد تكون عامة وقد تكون خاصة، وقد تتعلق بأى جانب من جوانب العمل، وهي توجد على كل المستويات الإدارية لأنها تعم كل الأنشطة بمختلف المستويات، وإنما تكون هناك سياسات رئيسية وسياسات فرعية.

وسوف نعرض لإدارة نشاط التسويق الدولي والتخطيط الاستراتيجي له في الفصول التالية من خلال عرضنا للسياسات والوظيفية المختلفة، أى السياسات الخاصة بكل عناصر المزيج التسويقي.

## الفصل الخامس عشر

### سياسات المنتجات

#### ما هو المنتج؟

باستثناء المجتمعات البدائية فإن هناك دائماً في الاقتصاد الاجتماعي، حيث صانع السلع لا يستعملها ومقدم خدمات لا يستهلكها، هناك انفصال بين المنتجين والمستهلكين، ورغم انفصال الفريقين فمن الضروري أن تنشأ صلة تربط بينهما، ومن ثم فالانفصال يصاحبه تعامل حقيقى بينهما. ونجد بناء على ذلك أنه بمجرد أن ينتج شخص (أو شركة) سلعة ما فإنه يسعى إلى السوق بحثاً عن المستهلكها، وبمجرد أن تنشأ لدى شخص ما (أو شركة) القدرة على الإستهلاك فإنه يسعى إلى السوق باحثاً عن منتج السلعة أو الخدمة التي يفيى استهلاكها .

إذن بقدر ما بين الفريقين من انفصال نجد بينهما تجاذباً متبادلاً ، والمنتج - سلعة كان أو خدمة - هو الوسيط الذي يربط الطرفين ، بل هو المحور الذي تركز عليه كل صور التبادل في السوق ، وهو من جهة أخرى التجسيد الفعلى لمحاولة البائع التوفيق بين موارد مشروعه وبين احتياجات سوقه ، والنجاح في عملية التوفيق هذه هو التوفيق في التسويق كنه .

ويمكن القول بأن المنتج في مادتيه ليس سوى مجموعة من الخواص والمميزات بعضها ملموسة وبعضها غير ملموسة ، وهو سيدخل إلى حلبة النشاط الاقتصادي عندما تلقى الخواص والمميزات قبولا من المستهلك ، وكلما ازداد القبول يعنى ذلك نجاحاً أكبر لعملية التوفيق بين موارد المشروع واحتياجات السوق هذا ومن الطبيعي أن تختلف أهمية الخواص والمميزات النسبية تبعاً لاختلاف المنتج وطبيعة المشتري

والغرض الذى سيستخدم المنتج من أجله . فالمشتري الصناعى مثلاً سوف يهتم بنوعية الخامات المستخدمة ، وبطريقة الصنع وبتكاليف الصيانة ، وبوفورات التشغيل ، وبالعمر الإنتاجى ، وبمعدل التقدم التكنولوجى ، إلخ ، وسوف يحتاج إلى بيانات وكتالوجات مفصلة عن كيفية التشغيل والصيانة ، وسوف يهتم بالأبعاد المادية للمنتج ومدى تلاؤمه مع التخطيط الداخلى لمصنعه ، وهو بالإضافة إلى ذلك سيهتم ببعض العوامل الأخرى كطريقة سداد الثمن ، ومدة الضمان ، وسهولة الإحلال ، وإمكانات الاستبدال وسمعة البائع وتوافر الخدمة بعد البيع ، وتسهيلات التركيب ، وما إلى ذلك .

فإذا قارنا هذه الاهتمامات جميعاً باهتمام المستهلك النهائى، إذ هو يقرر شراء سلعة معينة ، وجدنا اختلافاً بيناً فى درجات الاهتمام النسبية ، حيث نلاحظ أن جاذبية المنتج لواحدة أو أكثر من حواس المستهلك قد تقدمت لتحل محل مركز الصدارة فى الاعتبارات المؤثرة فى شراء الكثير من السلع ، ونجد أن الموضة قد أصبحت ذات أهمية فائقة فى مجموعة غير صغيرة من السلع ، ونجد أن لارتفاع السعر وانخفاضه ردود عكس المعتاد فى بعض السلع ، ونجد أن نظرة الأصدقاء وتقديرهم للسلعة قد أصبحت بين العوامل الهامة المؤثرة فى القرار ، ونجد أن شهرة ماركة المنتج قد أصبحت بين أهم خواصه .

هذا كله من جهة اختلاف طبيعة المشتري ، كذلك تختلف الأهمية النسبية لخواص المنتج باختلاف الوقت الذى ينزل فيه إلى الأسواق، واختلاف عناصر استراتيجية التسويق الأخرى .

ولعل من بين أهم النتائج التى ترتبت على الثورة الصناعية أن المنتج لم يعد كمية ثابتة أو معطاة فى استراتيجية التسويق ، وإنما أضحت كمية متغيرة تقع تحت سيطرة المنتج ، ويمكن التغيير فيها طبقاً لما يراه مناسباً لمزيج التسويق ، كذلك

ساهمت حدة المنافسة فى زيادة معدلات التغيير والتميز فى المنتجات ، وبالإضافة إلى تغيير النظرة إلى السوق، حيث تعتبر الإدارة الآن القوة الديناميكية الموجهة لكافة أوجه النشاط الإقتصادى سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ولما كانت احتياجات السوق متغيرة ، تعين أن تلاحقها المنتجات فى تغييرها .

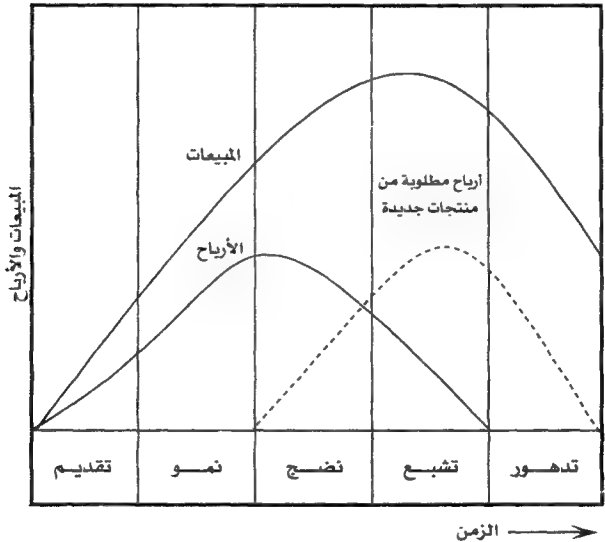
المنتج إذن عنصر متغير، وقوة احتمالية ، تستخدمها لاستغلال الفرص التسويقية بأشباع حاجات السوق ، ولن نشبع الحاجات مالم تتلاءم مواصفات منتجاتنا مع الحاجات ، وما لم تتغير المواصفات مع تغير الحاجات ، وهذا هو العمل الرئيسى الذى ينطوى عليه جهد تخطيط المنتجات ، سواء بإضافة سلعة جديدة أو بتعديل سلعة قائمة ، أو بسحب سلعة قديمة من التشكيلة السلعية ، فالقاعدة العامة هى أن عمر كل منتج فى السوق موقوف بزمن معين بعده يصبح المنتج الناجح فاشلا والصاعد هابطاً، فكل منتج دورة وهذا ما سوف نتحدث عنه فى المبحث التالى .

#### دورة حياة المنتجات واستمرار تخطيط المنتجات :

إن تخطيط المنتجات عمل لا ينتهى أبداً، طالما نحن نعيش فى ظل إقتصاد ديناميكى تسوده المنافسة، وتتغير فيه حاجات المستهلكين ورغباتهم بصفة دائمة كما تتغير فيه الإمكانيات التكنولوجية المتاحة على الدوام ، والسبب فى ذلك أن أى سلعة لها عمر معين فى السوق ، أولها دورة حياة .

فكما هو مبين بالشكل رقم (١/١٥) أدناه ، فإن المبيعات والأرباح من المنتج الجديد تتجه إلى الصعود فى السنوات الأولى التالية لتقديم السلعة إلى السوق ، ثم ترتفع ارتفاعاً حاداً خلال سنوات النمو التى تليها عندما يكون تقبل المستهلك للمنتج فى ازدياد، ويلي ذلك فترة النضج التى يستمر خلالها قبول المنتج فى الازدياد، غير أن

الأرباح تتجه إلى الهبوط ، كلما ظهرت منتجات منافسة جديدة في السوق تدفع السعر إلى الانخفاض أو تدفع المشروع إلى زيادة حجمه ( وبالتالي تكاليف ) الترويج ، أو كلا الحالتين معاً. ولهذا فإن الأرباح التي تتحقق من المنتجات الجديدة يحتاج إليها المشروع لتعويض نموه والاحتفاظ بمعدل العائد على الاستثمار ، ومن هنا تكون الحاجة ماسة إلى تطوير منتجات جديدة .



شكل (١/١٥) دورة حياة المنتج



وقد تستفيد بعض المنتجات من الإمكانيات الحالية للمنشأة ، ولا يستفيد البعض الآخر ، وبعضها يستفيد من الخبرات المتاحة وبعضها الآخر لا يستفيد وبعضها قد يستهدف زيادة إختراق الأسواق الحالية وبعضها الآخر قد يستهدف أسواقاً جديدة تماماً .

وفضلاً عن هذا فإن المنتجات الجارى إنتاجها تخضع باستمرار لتعديلات قد تحدثها ضغوط المنافسة و/أو الصعوبات فى الاستعمال و/أو تغيير أذواق المستهلكين ، وبالتالي فإن التصميم النهائي للسلعة لا «يتجمد» أبداً على شكل معين ، ووظيفة تخطيط المنتجات بناء على ذلك لا تنتهى أبداً .

وفكرة دورة حياة المنتج فكرة أساسية فى عمليات تخطيط وإدارة المنتجات وشكل (٢/١٥) أدناه يحاول أن يوضح العلاقة بين تطور حياة المنتج وجهود تخطيط المنتجات ، وتأثير كلاهما على التكاليف والأرباح ، ومدى إرتباطها باحتياجات المستهلك .

وقد أظهرت احتياجات المستهلك فى الجزء الأعلى من الشكل تأكيداً لسيادتها وتوجيهها لنشاط تخطيط وإدارة المنتجات ، بينما أظهرت أنشطة تقديم وسحب المنتجات فى قاعدة الشكل باعتبارها الأساس ، فى حين خصص الجزء الأوسط من الشكل لبيان نتيجة تفاعل جهود المنتجات مع احتياجات المستهلكين ، أى لبيان سلوك التكلفة والعائد فى تخطيط وإدارة المنتجات .

ويتم التعبير عن احتياجات المستهلكين قبل تقديم المنتج إلى السوق ، لأن المنتج المطلوب لإشباعها غير متوافر بالسوق ، وقد تكون الحاجة حقيقية أى يدركها المستهلك ، وقد تكون على العكس محتملة بمعنى أنها مازالت كامنة فى قاع الشعور وبحاجة إلى من يثيرها وينقلها إلى سطح الشعور ، وبعد تقديم المنتج إلى السوق ، يتم إشباع الحاجات .



وتتدفق الإيرادات من بيع المنتج خلال المراحل الأربعة الأولى لدورة حياة المنتج ،  
ففي فترة التقديم الأولى تتزايد المبيعات ببطء ، لأن الكثير من المستهلكين مازال  
مشغولاً بإشباع حاجات مختلفة قليلاً بمنتجات منافسة ، ولكن مع ذلك نجد أن نطاق  
حاجات المستهلك قد بدأ في التناقص نتيجة للمبيعات التي تمت بالفعل .

فإذا انتقلنا إلى المرحلة التالية وجدنا أن المنتج بدأ يخترق السوق ويمتد إلى كل  
قطاعات المستهلكين المحتملين ، وتنمو المبيعات بمعدل أسرع كثيراً من معدل نموها في  
المرحلة السابقة، وفي نفس الوقت يتناقص نطاق حاجات المستهلكين بدرجة أكبر مما سبق.

أما المرحلة الثالثة - إستقرار المبيعات - فتشهد الشراء التكراري بصفة أساسية  
حيث يقل عد المستهلكين الذين يشترون لأول مرة إلى قرب العدم، ويستمر إشباع  
حاجات المستهلكين بمعدل أكبر وبالتالي تتناقص الحاجات غير المشبعة إلى حدود دنيا،  
حتى نصل إلى المرحلة الرابعة والأخيرة من دورة حياة المنتج، وفيها نجد أن حاجات  
المستهلكين قد تم إشباعها عموماً، وبالتالي يتناقص الطلب على المنتج بمعدل سريع،  
وتضطر الشركة إلى تخفيض إنتاجها وبالتالي تخفيض تكاليفها وتخفيض إيراداتها،  
وفي النهاية يصبح من الواجب سحب المنتج من السوق لأن حياته في السوق قد انتهت.

ومن الطبيعي أن الشركة قبل سحب المنتج من السوق نهائياً ستكون قد حاولت  
إطالة عمره بادخال التعديلات عليه للتوافق مع الحاجات المتغيرة للمستهلكين، سواء  
في التصميم أو الموديل أو الشكل أو غير ذلك، على أنه من الأفضل إعتبار أن المنتج  
المعدل ليس سوى منتج جديد من وجهة نظر السوق.

وكل هذا النشاط، وكل هذه التطورات وكل هذه المبادرات من جانب الشركة في  
محولاتها التوفيق بين مايمكنها تقديمه للسوق ومايتطلبه السوق، كل ذلك يتم في

ظل إطار معين من السياسات الخاصة بالمنتجات، وقبل الحديث عن أبعاد سياسة المنتجات يحسن أن نناقش المحيط الذي يتم فيه تقرير السياسة وتأثيره على طبيعتها. **محيط سياسة المنتجات:**

يجب عند تحديد الدور الذى سيلعبه المنتج فى الاستراتيجية التسويقية (المزيج التسويقي) العامة، أن نأخذ فى اعتبارنا العوامل والقوى المحيطة، الحالى منها والمستقبل وتلك فى الواقع إحدى المسئوليات الأساسية لإدارة التسويق، والصعوبة هنا تنشأ من أن تلك القوى والعوامل المحيطة، لاتخضع لسيطرة الشركة، وإن خضعت فبدرجة محدودة للغاية. الأسلوب السليم هو الانتظر إليها باعتبارها قيوداً على نشاطنا فقط وإنما كفرص متاحة للاستغلال.

وأول العناصر المحيطة هى البيئة الإجتماعية والثقافية، وأول الاعتبارات الواجب دراستها هنا هو الإتجاهات السكانية، وتوزيع السكان على الأعمار، وتغير هذا التوزيع، وتأثير تغير معدلات المواليد على تشكيلة المنتجات الحالية والمستقبلية، وأما إذا كان المنتج الذى نسوقه يجتذب فئة من العمر متناقصة أو متزايدة، وتأثير التركيب الطبقي على مبيعات المنتج، وما إذا كانت هناك فرص لمنتجات جديدة بسبب إتجاهات معينة بين السكان نحو الحركة، نحو التقليد، نحو إحياء الثقافات القديمة، نحو إحترام المغامرة، نحو عدم الإكتراث.....إلخ.

فإذا تناولنا الجانب الإقتصادي، فاهم الاعتبارات الواجب أخذها فى الحسبان هى الظروف التى تحيط بالعمل التجارى عموماً، ومستوى الانتعاش الإقتصادي فى السوق المستهدف بصفة عامة، وبين العملاء المستهدفين على وجه الخصوص، وقد نجد من خلال ذلك فرصاً لمنتجات جديدة لم ن فكر فيها مطلقاً من قبل، وعلينا أن نقرر

أنسب الأوقات لتقديم السلعة الجديدة إلى السوق في ضوء معرفتنا بالدورات الاقتصادية.

بعد ذلك علينا أن ندرس البيئة التكنولوجية، فهل السلعة التي نتعامل فيها من السلع، أو تنتمي إلى إحدى الصناعات، التي تتعرض للتغير التكنولوجي باستمرار، ويرتفع فيها معدل الاستكشاف والابتكار والتجديد، وإذا كان الأمر كذلك، فهل السلعة التي تقدمها متمشية مع درجة التقدم التكنولوجي السائدة، وهل هناك فرص لاستخدامات جديدة لتلك السلعة، هناك احتمال لظهور سلعة جديدة منافسة، ودرجة استعدادنا لذلك.

والسؤال التالي يتعلق بالمحيط السياسي لمنتجات الشركة، وهنا نتعرض إلى المدى الذي تتمشى فيه سياستنا مع سياسات الحكومة، وإلى أي حد نؤيد الخط السياسي الذي تنتهجه، وهل هناك اتجاه للحد من السلع الأجنبية لحساب الصناعات المحلية، وماهى الوسائل المستخدمة فى ذلك، وهل هناك اتجاهات ضد إتحادات المنتجين، وهل الحكومة الأجنبية ذاتها بين العملاء، وتأثير ذلك كله على تشكيلة المنتجات التي سنحاول تسويقها.

وفوق ذلك، هناك المحيط الداخلى بالشركة لسياسة المنتجات، وهنا نجد أن السيطرة التي للشركة على قوى المحيط أكبر، وما يهمنى هو مدى كفاية الموارد المالية، ومستوى خبرة الموارد البشرية، وقدرتها على التكيف والتأقلم فى الأسواق الأجنبية، وما هى مصادر الحصول على الخامات، وما مدى إمكان الإعتماد عليها وما هى مدى قوة علامتنا التجارية، وما هى درجة استقلال طاقتنا الإنتاجية، وما هو مدى استعداد تنظيماتنا البيعية للتعامل فى سلع جديدة؟

تلك كلها ليست سوى عينة من العوامل والقوى التي تصنع محيط سياسة المنتجات، والفهم والإدراك والتقييم السليم لها جميعاً شرط مبدئى لوضع السياسات السليمة، ثم العمل على تنفيذها من خلال خطط فعالة ورقابة فعالة وتنظيم فعال.

والسؤال الذى يفرض نفسه الآن: ماهى أبعاد سياسة المنتجات وماهو السلوك الواجب فى كل؟ وذلك هو ماسوف نتناوله فى المبحث التالى.

### أبعاد سياسة المنتجات:

إن السياسة السليمة للمنتجات هى التى تنبثق عن التقييم السليم للفرص التسويقية المتاحة (الفصل العاشر)، وتستهدف بالدراسة السليمة العوامل والقوى المحيطة (المبحث السابق) ويتم تنفيذها فى إطار سليم (الفصل الثانى عشر) وتتسق تماماً مع السياسات الخاصة بعناصر المزيج التسويقى الأخرى (الفصول التالية لهذا الباب).

والسياسة السليمة للمنتجات هى التى تتحدد أبعادها تحديداً دقيقاً، بحيث يكون المبدأ (السياسة) الذى سيجرى فى كل بعد واضحاً ومناسباً وأبعاد سياسة المنتجات متعددة، ويمكن أن نلخصها بأنها تشمل الأمور التالية بصفة رئيسية:

أولاً - التنوع.

ثانياً - التبسيط.

ثالثاً - العبوة والغلاف.

رابعاً - التمييز.

وسوف نحاول فى الصفحات التالية تناول كل من هذه الأبعاد بشئ من التفصيل، ومن وجهة نظر التسويق الدولى على وجه الخصوص.

## أولاً - التنوع،

لعل أهم ما يدعو المنشأة إلى التنوع في منتجاتها، هو الرغبة في تدعيم مركزها بالسوق، ليس فقط عن طريق وفورات التسويق الكبير، إنما أيضاً من خلال بيع خط كامل من المنتجات المكمل بعضها البعض، وهو ما يجتذب الموزعين بصفة خاصة. وتجب التفرقة هنا بين خط المنتجات الذي يستمد التنوع فيه من الاعتبارات التسويقية وفتح أسواق جديدة. ويمكن في الواقع تصوير الاتجاهين في شكل (٣/١٥) أدناه، وهو يبين فرص التنوع تكنولوجيا وفرص التنوع تسويقياً.

ويعد التنوع في تشكيلة المنتجات من السياسات الناجحة في التسويق الدولي لحد كبير، وخصوصاً التنوع المستمد من اختلاف الأسواق. فمن المؤكد غالباً أن التسويق الدولي يعنى بالضرورة تقديم منتجات الشركة إلى أسواق متباينة أشد التباين، وبالتالي يكون من غير المنطقي، مادام الأمر كذلك، أن تعرض الشركة سلعة موحدة في كل الأسواق، وإنما يتعين أن نقدم لكل سوق السلعة التي تناسبه بالشكل والتصميم المناسبين له. فأنواع الأثاث التي تصلح للتسويق في القاهرة مثلاً، تختلف حتماً عن الأنواع التي تجد رواجاً في موسكو، وعليه فالتنوع حتمي، والسيارة التي تصلح في الولايات المتحدة قد لا تناسب أذواق واحتياجات المستهلك في الحبشة، والثلاجة التي تؤدي وظيفتها بفاعلية في شمال انجلترا لن تصلح على الإطلاق في أعالي النيل، مالم تدخل عليها التعديلات التي تتمشى مع طبيعة المناخ ومستوى المعيشة وطريقة وأغراض الاستخدام في أعالي النيل.

يجب إذاً على رجل التسويق الدولي أن يحاول التنوع في منتجاته إلى الحد الذي يمكنه من إمداد كل سوق بالمنتج الذي يتلاءم مع ظروفه، وهذا ماتحاول بعض الشركات المصرية فعله، حيث تنتج أصنافاً للإستهلاك المحلي وأخرى للتصدير، على أن

الاختلاف هنا كثيراً ما ينصب على الجودة أكثر منه على خصائص المنتج الأخرى، والأفضل بالطبع أن يمتد التنوع إلى محاولة إنتاج الصنف بالموصفات المختلفة

تزايد التغيير التكنولوجي ←			
تكنولوجيا جديدة	تحسين في التكنولوجيا	لاتغير تكنولوجيا	
إحلال منتجات جديدة محل المنتجات القديمة	إعادة تصميم المنتجات القائمة	استمرار المنتجات الحالية لنفس الأسواق الحالية	لاتغير في السوق
إحلال منتجات جديدة محل المنتجات القديمة	منتجات معدلة لنفس الأسواق	تغير طريقة الترويج لجعل المنتج أكثر جاذبية	توسيع تغطية نفس السوق
تنويع التشكيلة منتجات جديدة لأسواق جديدة	غزو أسواق جديدة بتشكيلة أوسع من المنتجات	تطوير استعمالات جديدة لنفس المنتجات الحالية	أسواق جديدة

شكل (٣/١٥) - تنويع المنتجات في بعدى التكنولوجيا والأسواق

(1) (Source: Booz, Allen and Hemilton, Ince., Management of new Porducts, New york, 1964, p.6).



(بما فيها الجودة) التى تناسب الأسواق الأجنبية. ليس هذا فقط، إنما المطلوب أيضاً أن تتم التفرقة بين الأسواق المختلفة على ضوء الدراسات التى تم إجراؤها من قبل، فلا يكون هناك (صنف للتصدير) وإنما تكون هناك أصناف للتصدير، كل إلى سوق معينة طبقاً لما تسير به نتائج الدراسات المقارنة للأسواق.

والتنوع إن كان مرغوباً على مستوى المنشأة الواحد، فهو حتمية لا بد منها على مستوى الدولة، بمعنى أنه من الضروري التركيز الدولة على صادراتها على صنف واحد أو عدة أصناف قليلة، وإنما يجب أن يبذل الجهد لتوسيع تشكيلة صادرات الدولة، فلا تعتمد بصفة حاسمة على القطن مثلاً، أو على الصمغ العربى، وإنما تحاول توزيع صادراتها على عدد متنوع من المنتجات، وذلك لأسباب اقتصادية واضحة.

وإن كان حديثنا أعلاه قد انصب على التنوع فى المنتجات الملموسة (أى السلع) فضرورته أيضاً تمتد إلى المنتجات غير الملموسة، وأبرز مثال هنا هو السياحة فالسائح البريطانى تختلف احتياجاته وتوقعاته عن السائح الروسى مثلاً، كما تختلف اهتمامات وأنماط إنفاق كل منهما عن الآخر، بل إن طبيعة سلوك كل منهما مختلفة والإشباع الذى ينتظره من السياحة مختلف، وعلينا بالتالى أن نقدم لكل المنتج الذى يلائمه (أى الخدمة السياحية المناسبة له)، والاختلاف بالتأكيد لا ينحصر فى البلد أو المجتمع الذى وفد السائح منه، وإنما يمتد إلى عمر السائح وجنسيته وميوله واتجاهاته ومعتقداته وثقافته وديانته وعاداته.....الخ.

أى أن رجل التسويق فى مجال السياحة يجب أن يقسم مستهلكى الخدمة التى يقدمها إلى قطاعات متجانسة داخلياً، ويقدم لكل قطاع الخدمة التى يريدها وتشبع احتياجاته، فهناك سائحون يفضلون زيارة الآثار الفرعونية قبل كل شئ وهناك آخرون يهتمهم فى المرتبة الأولى قضاء أطول فترة على الشواطئ، وهناك نوع ثالث يركز فى

سياحته على ارتياد الملاهى والأندية الليلية، وعلينا بالتانى أن نوفر لكل المنتج الذى يريده بالشكل والتصميم اللذين يريدهما، وحتى إذا اشترك سائحان فى المكان الذى يريدان زيارته، فقد يختلفان حول طريق الوصول إليه، فقد يفضل الأول التحرك فى أفواج سياحية، وقد يفضل الآخر التنقل بمفرده، وقد يفضل الأول الانتقال بالطائرة، بينما يفضل الثانى الانتقال بالسكك الحديدية، كل ذلك يستوجب التنوع فى خدمة السياحة حسب نوع العميل، هناك عوامل أخرى عديدة تستوجب التنوع من بينها درجة ثراء السائح، والوقت من العام الذى يقوم فيه بالسياحة ... الخ.

#### ثانياً- التبسيط

قد تفرض ظروف السوق المتدهورة أو تقدم السلعة المباعة على المنشأة أن تقرر تبسيط خط منتجاتها، أو التوقف عن تسويق منتج معين، وتجب بالطبع المقارنة بين التكاليف والفرصة المضاعفة بالنسبة لمنتج معين وبين احتياج السوق لخط كامل من المنتجات ومزايا إرضاء العملاء الحريصين على استهلاك الماركة التى نسوقها. فقد تقرر الشركة الكيماوية وقف إنتاج النايلون، ليس لأنه غير مربح ولكن لأنه بالإمكان استخدام موارد الشركة بطريقة أكثر ربحية فى مجالات مختلفة غير النايلون، ومن جهة أخرى فقد تقرر شركة الأحذية إنتاج مقاسات معينة بخسارة، وذلك حرصاً منها على سمعتها كمنتج لتشكيلة كاملة المقاسات، وهى السمعة التى تقدر أنها ذات تأثير طيب على الربحية الإجمالية للخط ككل.

وتطبيق بعض الشركات سياسة تبسيط خط المنتجات الذى تعرضه فى الأسواق الدولية لأسباب متعددة، ونعرض على سبيل المثال تحليلاً لسياسة شركتي المعلبات فى مصر (قها وإدفينا) فى شأن الاختيار بين التنوع والتبسيط<sup>(١)</sup>.

(١) فاروق رضوان، السياسات التصديرية لشركات إنتاج المعلبات فى جمهورية مصر العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، ١٩٧٠، ٢٠٠، ٢٠٢.

يفتقر إنتاج المعلبات للتسويق الدولي إلى تطبيق سياسة التنوع والتشكيل، إذ تقتصر الأصناف المصدرة على إثنين فقط: العصير والبقول. ولا يقف الأمر عند هذا الحد بل إن ٨٠-٩٠٪ من العصير المصدريتركز في عصير المانجو، نظراً لقلّة عدد أصناف العصير المنتجة والتي تشمل أيضاً البرتقال والمشمش والجوافة، وإن كانت صادرتها محدودة فيما لايزيد عن ٥٠٪ من صادرات العصير. أما أصناف العصير الأخرى كالجريب فروت والأناناس والفراولة والتفاح فلا تنتجها مصر في حين تفرق بها الدول الآسيوية والأوروبية الأسواق العربية.

والفول المدمس هو الصنف الوحيد تقريباً من أصناف البقول الذي يتم تصديره، في حين تحرص الشركات الأجنبية على عرض تشكيلة متنوعة من الفاصوليا والحمص الشامى والفول. هذا وبالنسبة للخضروات فلا يصدر منها إلا الباميا والفاصوليا الخضراء والبسلة، في حين أن صادرات الطماطم والمريات والفواكه المحفوظة تكاد تكون معدومة.

ويرجع هذا التبسيط في خط المعلبات المصدرة إلى وقوف عوامل التكاليف والمنافسة الخارجية حائلاً أمام تصدير بعض أصناف الخضروات ومنتجات الطماطم والمريات. ومن جهة أخرى فإن صناعة المعلبات تفضل سياسة التركيز على تصدير العصير والفول المدمس بسبب المزايا النسبية في إنتاجهما من ناحية الجودة مع تقارب أسعارهما مع أسعار البدائل الأجنبية، خصوصاً بالنظر إلى قلة الدول المصدرة لهذين الصنفين.

وإذا حاولنا تقييم هذه السياسة، نجد أن ثلث الوكلاء الموزعين للمعلبات في الأسواق العربية يؤكدون أن أهم عوامل المنافسة التي تضعف من مركز الشركاتين المصريتين، هو عدم تشكيلة كاملة من المنتجات، في حين أن ذلك يعتبر أولاً من عوامل الجذب بالنسبة للموزع وثانياً من عوامل تدعيم إخلاص المستهلك لعلامة معينة، وبالتالي يوصى الباحث الشركتين بأن تعيد النظر في سياسة التبسيط التي تتبعها.

### ثالثاً- العبوة والغلاف

إن أقصر طريق للاتصال بين المنتج والمستهلك، وأكثر الطرق تميزاً بالطابع الشخصي -باستثناء السلعة ذاتها- هو العبوة التي تحمل السلعة، أو الغلاف الذي توضع فيه. وهذا يعنى أن الغلاف يتحمل مسؤولية صعبة في العمل البيعى، إذ أنه يحل محل رجل البيع الأدمى كحلقة وصل حيوية وحاسمة بين الصانع والمشتري.

ومما يؤكد ذلك أن الاتجاه في بيع المنتجات إلى متاجر خدمة النفس سواء فى السلع الغذائية أو غير الغذائية. لقد اختفى رجل البيع التقليدى من الصورة، وأصبح الغلاف ذاته هو القائم بدور رجل البيع إلى حد كبير، وإذا كان هذا الاتجاه قد بدأ يظهر فى السوق المحلية، فإنه قد بدأ يسود فى الأسواق الأجنبية وبالتالي فإن أهمية الغلاف بالنسبة لمنتجاتنا تزيد فى التسويق الدولى عنها فى التسويق المحلى، لأن الغلاف هو الذى يخلق نوعاً من العلاقة الشخصية بين المستهلك والسلعة.

وإذا لم يكن لدى المنتج فى الماضى سيطرة على رجل البيع الذى يقدم سلعته إلى المستهلك فى متجر التجزئة، فإنه اليوم يملك السيطرة الكاملة لأن رجل البيع قد أصبح هو الغلاف، وللمنتج الحرية الكاملة فى تصميم الغلاف بالشكل الذى يراه مناسباً، وفى تغييره كلما اكتشف أنه غير مناسب.

والمستهلك بالطبع هو المحدد لمواصفات الغلاف المناسب، وعليه فمن وجهة نظر المستهلك يجب أن تتوافر المعايير التالية فيه:

- ١- أن يكون حجم الغلاف مناسباً للكمية من المنتج التى يراها المستهلك متوافقة مع احتياجاته وعاداته الشرائية.
- ٢- أن يكون الغلاف والعبوة مناسبين للحفظ بالمنزل سواء فى الثلاجة أو درج التبريد أو «التملية» الخ.

- ٣- أن يكون الغلاف قادراً على المحافظة على السلعة من التلف أو الصدا أو التسرب.
  - ٤- أن يبعث الغلاف في نفس المستهلك شعوراً بالزهو والارتياح.
  - ٥- أن يبعث الغلاف في نفس المستهلك شعوراً بأنه بإمكانه الاعتماد على الثقة في المنتج.
  - ٦- أن يكون شكل الغلاف جذاباً للمستهلك متمشياً مع ذوقه وميوله.
  - ٧- أن يكون شكل الغلاف مميزاً للسلعة عن بدائلها، إلا إذا كان المقصود هو جعل المستهلك يخلط بين سلعة أصلية وسلعة مقلدة.
  - ٨- أن يكون الغلاف متمشياً مع القيم السائدة في السوق (من حيث النظافة مثلاً).
  - ٩- أن يكون الغلاف ملائماً لاحتياجات الموزع من جميع الوجوه حتى يقدم الخدمة المناسبة للمستهلك بشأن السلعة المعينة.
- ولا اعتبارات التغليف في الواقع أهمية فائقة في التسويق الدولي، وذلك بسبب الاختلافات الكبيرة بين الأسواق المحلية والأسواق الأجنبية، ويتعين بالتالي أن تكون سياسة التغليف المتبعة مبنية على الدراسة السليمة لتلك الأسواق، فرية البيت المصرية مثلاً قد تقبل الغلاف الصفيح للصلصة الطماطم، وقد تقبله أيضاً رية البيت الإنجليزية، ولكن من الجائز أن الزخيرة تفضل تعبئة الصلصة في أنابيب، وإذا كان المستهلك السوداني يقبل الفول السوداني معبأ في «قراطيس» ورق، فإن المستهلك الأوربي قد يفضل تعبئته في أكياس نايلون أو في علب صفيح، ليس فقط بسبب اختلاف الذوق، وإنما بسبب ارتفاع القيم الصحية، وارتفاع نسبة الرطوبة في الجو، وتسهيل بيعه في مختلف أنواع المتاجر.

إن الغلاف هو المظهر الذي تباع به السلعة، بل ليس من المبالغة في القول الزعم بأن موديل السيارة ليس سوى الغلاف الذي يباع فيه أداؤها، ولاشك أن الاهتمام بالمظهر العام السلعة سوف يختلف بالضرورة بين مجتمع وآخر لاعتبارات عدة، فلو قسمنا المجتمعات إلى قسمين : فقيرة وغنية، فمن الطبيعي أن الأولى لن تكثر كثيراً لمظهر السلعة إذا كان سيعتبر على تحسينه رفع الثمن، بينما سوف تكون الثانية على استعداد لدفع علاوة كبيرة على الثمن نظير تقديم السلعة في غلاف أنيق وفي مظهر مترف. وهذا ما دعا بعض مصانع الملابس الرجالي في أوروبا وأمريكا إلى بيع كل بدلة في داخل غلاف معين من البلاستيك مزود بشماعة، ويتم إغلاقه وفتحها بسوستة كبيرة، وذلك أولاً لإعطاء مظهر محترم للسلعة، وثانياً للمحافظة عليها، وثالثاً لإشعار المستهلك بأن المصنع يهتم بالمحافظة عليها، ورابعاً لتسهيل مهمة العميل في تنقله بالبدلة عند السفر في كيسها الدائم دون احتمال للكرمشة، ودون إزعاج بشأن كيفية طيها ثم إعادة كيها. ورغم أن ذلك الغلاف كان يكلف إحدى الشركات الإنجليزية ما يعادل ٩٠ قرشاً مصرياً لكل بدلة، فإنها كان تقدر أن المستهلك على استعداد لتحمل العبء الإضافي داخل الثمن مقابل مزايا الغلاف<sup>(١)</sup>.

ومثل هذه السياسة في التغليف لا يمكن أن تكون شائعة أو ناجحة في مجتمع آخر ينخفض فيه مستوى المعيشة إلى حد الكفاف.

ومن جهة أخرى فإن تصميم حجم العبوة يجب أن يسترشد بالظروف الاجتماعية في السوق الذي نبغى التسويق فيه، وخاصة حجم الأسرة المتوسطة، فالعبوة الناجحة في السودان قد تكون أكبر من العبوة الناجحة لنفس السلعة عندما يتم تسويقها في أوروبا، لأن عدد أفراد البيت الذي يعيشون في «عيشة واحدة» أكبر في الأولى عنه في الثانية.

(١) هذا المثال مأخوذ من نتائج البحث الميداني لنيل درجة الدكتوراه للمؤلف.

وهكذا، فإن القاعدة في رسم سياسة العبوات والغلاف، هي ضرورة الاسترشاد بالدراسة والبحث لطبيعة وظروف كل سوق، ويتأثير تلك السياسة على العناصر الأخرى في المزيج التسويقي.

#### رابعاً، التمييز:

تستخدم العلامات التجارية على نطاق واسع لتمييز السلع الاستهلاكية، فمن خلال العلامة يمكن خلق تفضيل المستهلك لسلعة معينة والمحافظة على استمراره في شرائها، في شرائها، كما أن العلامة تخلق شخصية مستقلة للسلعة تساعد في التفرقة بينها وبين البدائل المنافسة لها من جهة أخرى فإن العلامة تمثل المحور الذي تركز حوله كل جهود وأنشطة الترويج، والذي يضمن إلى حد ما فعاليتها.

على أن استخدام العلامات يختلف مداه باختلاف طبيعة السلعة، فالسلع الميسرة أكثر تقبلاً للعلامات من سلع التسوق، والسلع الأساسية كالقمح والذرة - أقل حاجة للعلامات من السلع الصناعية كمعجون الأسنان أو السيارات. ومع هذا فمثل هذه القواعد لا يجب التقيد بها في جمود، فقد نجحت إحدى الشركات العالمية في استخدام العلامة التجارية في تسويق البرتقال، ونجحت مصر في استخدام علامة «الشليان» في البطيخ.

وما يهمنا هنا هو التأكيد بأن المبادئ العامة للتمييز تنطبق أيضاً في حالة التسويق الدولي، سواء من ناحية الشروط الواجب توافرها في العلامة، أو من ناحية طريقة خلق شخصية مستقلة لها في السوق. إلا أن هناك بعض الأمور التي تستدعي معالجة خاصة بالتسويق الدولي.

وأول هذه الأمور المعنى الذي توحى به العلامة، إذا كان يقصد لها أن توحى بمعنى معين، ففي هذه الحالة تلجأ بعض الشركات إلى الاستفادة من إحياءات معينة

تزيد في جاذبية السلعة، كأن تستخدم الشركة المنتجة للأرز المطبوع مقدماً على الطريقة الصينية علامات تجارية للسلعة لها رنين صيني مما يضيف على السلعة جواً خاصاً يفيد في تسويقها، ويجب عموماً التنبيه إلى معنى اللفظ المستخدم في لغة البلد الذي سيجري البيع فيه والتأكد من أنه معنى مرغوب.

وهناك أيضاً مسألة البيع تحت علامة الموزع، فالمعروف في التسويق المحلي أن السلعة قد تباع تحت علامة خاصة بالموزع، ولا يذكر اسم المنتج على الإطلاق، والحقيقة أن هذا الأسلوب تكون له جاذبية خاصة في التسويق الدولي، وله فوائد عظيمة في بعض الأحيان فكثير من بيوت الأقسام وبيوت السلعة في أوربا تبنى أعمالها على أساس استيراد السلع الرخيصة من هونغ كونج وجنوب أفريقيا، الخ، ثم تبيعها تحت العلامة الخاصة بها، وقد يفيد هذا الأسلوب في حالة ما إذا كان من الصعب على الشركة المنتجة اقتحام السوق الأجنبية بعلاماتها الخاصة، سواء لضعف الإمكانيات المالية، أو ضعف الخبرات التسويقية، أو لإغلاق قنوات التوزيع في وجهها أو لسواد روح غير مشجعة بين المستهلكين تجاه الدولة التي تنتمي إليها الشركة، أو للشك في جودة السلع المنتجة في تلك الدولة، أو لغير ذلك من الأسباب.

كذلك من مسائل السياسة في تمييز المنتجات، ما إذا كان الشركة ستستخدم نفس العلامة لجميع مقدرات تشكيلة المنتجات التي تنتجها، وسوف يتوقف ذلك عموماً على مدى التجانس بين منتجات الشركة والترابط بينهما، والتأثير الذي يمكن أن يحدثه منتج على آخر إلى أفضل أو إلى أسوأ، وتاريخ وسمعة العلامة القائمة عند تقديم منتج جديد وبدائل السياسة هنا تتراوح بين استخدام علامة مستقلة لكل منتج وبين استخدام علامة واحدة لكل المنتجات. وهذا الاختيار في الواقع يجب أن يسترشد بتكاليف خلق شخصية مميزة للعلامة في كل سوق أجنبية، ومدى النجاح الذي أحرزته العلامة القديمة في تلك السوق، وما إلى ذلك.



## الفصل السادس عشر

### سياسات الأسعار

#### دور السعر في برنامج التسويق الدولي

تهتم كل قطاعات المجتمع تقريباً بالأسعار، سواء كانوا مستهلكين، أو منتجين، أو نقابين، أو موزعين، أو مسئولين حكوميين، وهذا الاهتمام بالتسعير يفوق في اتساعه الاهتمام الموجه لأي من عناصر المزيج التسويقي الأخرى ومع ذلك فيجب دوماً النظر إلى السعر باعتباره واحداً من عدة عناصر تتكامل معاً لتصبح الاستراتيجية الشاملة للتسويق.

والواقع أن معادلة الربح الأساسية (حجم المبيعات × السعر - التكاليف = الربح) تعطى للسعر وزناً يبدوا أكبر بكثير من العناصر التسويقية الأخرى، على أن مثل هذا الفرض خاطئ من أساسه، لأنه يتجاهل دور تلك العناصر في تحديد حجم المبيعات وفي التأثير على التكاليف وعلى السعر نفسه، كذلك فإن التركيز الزائد على التسعير، يعطى إحياء مزيفاً بأنه وسيلة أو أداة منفصلة عن الترويج والتوزيع والمنتج كأجزاء في الجهد التسويقي الشامل. المفروض إذن أن تضع عملية التسعير في إطار البرنامج التسويقي بعناصره المختلفة وإطار محيط النشاط التسويقي داخل الشركة وخارجها.

وأول الاعتبارات الهامة المتعلقة بدور التسعير في البرنامج التسويقي هو الأهمية المعطاه له في استراتيجية المنافسة، فبعض الشركات تعلق عليه أهمية كبرى وأخرى لا تعطيه كل هذه الأهمية، وسوف يلجأ النوع الأول إلى التسعير عند الحدود الدنيا لبدائل الأسعار المتاحة للمستهلك في حين يلجأ النوع الثاني إلى ذلك، ولكل سياسة بالطبع مزاياها وعيوبها، وظروف خاصة تزدد فيها فاعليتها، وسوف نعود لمناقشة ذلك فيما بعد.

كذلك يمكن أن يستخدم التسعير في التأثير على حجم الطلب، فتخفيض الأسعار الذي تصاحبه حملة ترويجية لتعريف الناس به، عادة ما ينتج زيادة في الطلب. ويختلف بالطبع تأثير التخفيض حسب مرحلة الزواج أو الكساد التي يمر بها السوق، وحسب مرونة الطلب وحسب ردود فعل المنافسة، وحسب طبيعة سلوك ودوافع المستهلكين عند الشراء.

والسعر أيضاً يستخدم في موازنة الفروق الناتجة من اختلاف مواطن الإنتاج والاستهلاك، إذ يمكن للسعر تعويض المنشأة عن فروق مصاريف الشحن من جهة، ويمكن من جهة أخرى أن يستخدم بشكل يقضى على فروق تلك المصاريف من وجهة نظر المستهلك عندما يقارن بين الشراء من البائع القريب والبائع البعيد، فالسعر مثلاً هو الوسيلة التي تجعل نقل السلعة من استراليا إلى أوربا لا يؤثر على قدرتها التنافسية في مواجهة السلع المستوردة من حوض البحر المتوسط.

ومن جهة رابعة فالنظام التسعير ونظام الخصم تأثير كبير على علاقة الشركة بالموزعين، ومدى قدرتها على اختراق قنوات التوزيع المستتبة في سوق معينة، ويمكن بالسعر التمييز بين الأنواع المختلفة لحلقات قنوات التوزيع، كأن نميز الحلقات المتكاملة رأسياً على غير المتكاملة، ويمكن بالسعر أيضاً والمرونة التي يتيحها أن نميز بين العملاء المختلفين والأسواق المختلفة حسبما تملى الظروف.

والخلاصة أن السعر إذا استخدم الإستخدام السليم وفي الإطار السليم يمكن أن يلعب دوراً حاسماً في نجاح البرنامج التسويقي ككل.

#### محيط سياسة الأسعار:

لعل وجه الخلاف الرئيسي بين نظرية الأسعار وبين التطبيق الإداري في مجال الأسعار، هو في طريقة النظر إلى تأثير العوامل المحيطة وكيفية مواجهتها أو التكيف

معها، إذ نجد أن نظرية الأسعار تميل إلى التركيز على العموميات والتجريد، بينما المدير فى واقع الحياة يجب أن يكون حساساً لكل القوى المحيطة ظاهرة وقد تكون غير ظاهرة، وقد يتوقع من المدير أن يتكيف معها، أو قد يطلب منه أن يحاول التأثير فيها حالياً ومستقبلاً، وقد تكون تلك العوامل داخلية وقد تكون خارجية، وتجمع هذه العوامل جميعاً وتفاعلاً بشكل معين هو الذى يجعل كل قرار تسعير فريداً فى ذاته. وسوف نتناول فيما يلى أولا العوامل المحيطة الداخلية ثم نتلوها بالعوامل المحيطة الخارجية.

### أولاً - العوامل المحيطة الداخلية:

يمكن تقسيم العوامل الداخلية التى تؤثر فى سياسة الأسعار إلى ست مجموعات رئيسية:

#### ١ - الأهداف:

من الطبيعى أن تكون الأهداف التى تسعى الشركة (أو الدولة) إلى تحقيقها هى أول العوامل الداخلية التى تؤثر فى السياسة المتبعة بخصوص الأسعار (أو بخصوص أى نشاط آخر فى الواقع)، فقد يكون الهدف هو تحقيق أكبر قدر من العائد من الأموال المستثمرة، أو ضمان حد أدنى منها، أو المحافظة على مركز القيادة فى التسعير، أو غير ذلك. وعلى الرغم من أن الأهداف قد لا ينص عليها صراحة (سواء بطريقة شفوية أو فى وثائق مكتوبة)، فإنها دائماً موجودة، ويمكن التعرف عليها بتحليل تاريخ الشركة وفلسفتها وميول وأفكار القائمين على إدارتها، وتحليل القرارات الإدارية التى تم اتخاذها فى الماضى، ومن الأمور الهامة هنا الوزن الذى يعطى الربح فى الأجل القصير، أو بصفة عامة الأداء وفاعليته فى الأجل القصير، والاختيار بين توحيد السعر لكل من العملاء والأسواق والفرقة فيه، فإذا اخترنا طريق التوحيد وجب توجيه عناية شديدة لطريقة تحديد السعر ودقة السعر المحدد، وذلك بسبب الآثار واسعة النطاق التى

تترتب عليه، أما إذا اخترنا الطريق الثانى ففى هذه الحالة تتلقى تحليلات التكلفة الحدية وسلوك منحنيات الطلب اهتماما فائقا.

فإذا كان هدف الصين الشعبية مثلاً إغراق الأسواق العالمية بمنتجاتها لخدمة أغراض الدعاية، فسياستها فى التسعير ستختلف بالضرورة عن سياسة السودان فى تسعير الصمغ العربى، إذا كان التركيز فى أهداف السودان على تحقيق أقصى عائد فى الأجل القصير، وكلتا السياستين ستختلفان عن سياسة تسعير الصادرات المصرية إذا كان الهدف من تسعيرها هو الحصول على عملات صعبة بكميات كبيرة فى مرحلة معينة من الزمن، وكل تلك السياسات ستختلف من سياسة البرازيل فى تسعير صادراتها من البن إذا كان هدفها المحافظة على مستوى معين لأسعار البن فى العالم، وهكذا.

## ٢- الموارد:

تتأثر سياسة التسعير تأثيراً بالغاً بمدى توافر الموارد المالية للمنشأة، فإذا كانت هذه الموارد محدودة، فسوف يكون هناك ميل قوى لتحديد الأسعار فى ضوء التكاليف كسياسة طويلة الأجل، وقد تؤدي الظروف التجارية المعاكسة إلى تخفيض أسعارها فى الأجل القصير من أجل تحويل المخزون إلى نقدية. أما إذا كانت الموارد المالية وفيرة وكافية، فالأرجح أن المنشأة ستستطيع إما أن تنتظر تحسن الظروف التجارية، أو أن تحدد أسعار تتلاءم وظروف الطلب والمنافسة.

ومن جهة أخرى فإن وفرة الموارد البشرية وموارد الخامات تؤثر أيضاً فى سياسة التسعير المتبعة، ونجد مثلاً أن شركة البترول التى تمتلك حقول البترول الخاصة بها تكون فى مركز أقوى عند التسعير من تلك التى لا تمتلك حقولها، خاصة إذا كان مورد الأخيرة هو فى نفس الوقت أحد منافسيها.

وعليه، فإن المركز المالى لدولة معينة له أبعاد الأثر فى سياستها التسعيرية، فهناك دول تعاني من أزمات متلاحقة فى موازين تجارتها ومدفوعاتا، ومثل هذه الدول تكون أكثر ميلا إلى تخفيض أسعار منتجاتها فى الأسواق الخارجية من غيرها، فى محاولة لتقليل حجم العجز فى تجارتها الخارجية، والدولة التى تشكو من نقص مواردها من العملات الصعبة ستكون أيضا فى مركز أضعف من غيرها عند التسعير، والدولة التى تحتكر كل أو جزءاً كبيراً من المصادر العالمية لسلعة معينة ستتبع فى سياسة التسعير طريقاً يختلف بالتأكيد عن الطريق الذى تسلكه دول لا تتمتع بهذا المركز.

### ٣- التكنولوجيا،

ويعد مستوى التكنولوجيا فى شركة معينة عاملاً هاماً أيضاً فى قائمة المؤثرات على سياسة الأسعار، إذ نجد مثلاً أن الشركة التى تتمتع بحقوق استغلال اختراع مسجل دون غيرها فى مركز للتسويق أقوى من غيرها، أى أنها تمارس درجة كبيرة من الاستقلال عند تحديد الأسعار، ونفس الشئ ينطبق على الشركة التى تنفق بسخاء على البحوث والتطوير، إذ يكون بإمكانها دوماً أن تكون متقدمة تكنولوجيا على الشركات المنافسة، بمعنى اختلاف وتقدم منتجاتها عن المنتجات المنافسة، والنتيجة هى أنها تكون مستقلة فى التسعير إلى حد كبير، ولا تضطر لأن يكون السعر هو سلاح المنافسة الرئيسى فى استراتيجيتها. والعكس طبعاً نجده فى الشركات المتخلفة تكنولوجياً عن منافسيها.

من المؤكد قياساً على ذلك أن مراكز الدول المصدرة للسلع المختلفة سوف تتفاوت فى مدى استقلالها وحريتها فى التسعير، حسب تفاوت درجات تقدمها التكنولوجى. فالدولة المبتكرة لسلعة جديدة ستكون فى تسعيرها أكثر حرية من الدولة المقلدة لتلك السلعة، وهنا نجد أمثلة واضحة فى سيل السلع المتدفقة بأسعار رخيصة من هونغ كونج لمنافسة السلع الأوروبية التى تعتبر سلع هونغ كونج تقليداً لها.

#### ٤- النواحي السلوكية:

إن الطابع السلوكي للمحيط الداخلي بالشركة (أو الدولة) له أيضاً تأثيره في نوع السياسات المتبعة في ميدان الأسعار، فطالما أن قرارات الأسعار يتخذها أفراد فلا بد أن تتأثر تلك القرارات بالاعتبارات الشخصية والأنماط السلوكية، والقيم والدوافع، والأمزجة، والمعرفة المتاحة لمتخذي القرارات، وصحيح أنه إذا كان متخذ القرارات واعياً لشخصيته وتعصباته ونواحي ضعفه وقوته، وواعياً لضرورة حجب تأثير ذلك كله على قراراته، فمن المؤكد أن قرارات التسعير ستكون أثير موضوعية، ولكن الصحيح أيضاً أن أغلبنا- كبشر- لا يتوافر لديه هذا الوعي، وإن توافر فليس بالدرة الكافية.

هذا، والأسعار من جهة أخرى تتخذ في إطار اجتماعي معين، بمعنى أن العلاقات غير الرسمية بين محدد الأسعار وغيره من المديرين لها أيضاً تأثيرها في قرارات الأسعار، وكذلك فإن درجة استقلاله ومدى سلطته في تحديد السعر ومدى تدخل الآخرين في ذلك يؤثر في سياسة الأسعار.

وإن صح هذا على مستوى المنشأة، فإنه يصح أيضاً على مستوى الدولة، حيث نجد أن القرارات الحكومية التي تحدد إطار سياسات أسعار الصادرات يتخذها أيضاً أفراد لهم علاقاتهم، وعقدتهم، وميولهم، ومعتقداتهم، وكل تلك تؤثر في سياسة الأسعار.

#### ٥- التكاليف:

لعل التكلفة هي أكثر الاعتبارات ذكراً في معرض الحديث عن الأسعار إلى الحد الذي يدخل في روع الكثير من الناس أن التكلفة هي المحدد الرئيسي (وربما الوحيد) لما نقرره من أسعار، وإلى الحد الذي يجعل البعض يظن أن عملية التسعير ليست في جوهرها سوى إضافة ميكانيكية لهامش معين على التكلفة لتصل إلى السعر. وهناك بطبيعة الحال أسباب لذلك الاهتمام بالتكلفة:

(أ) أن النظرية التقليدية للتسعير قد أعطت التكلفة والطب مركز الصدارة في محددات السعر.

(ب) أنه لتحقيق الربح لابد وأن تتم تغطية التكلفة أولاً.

على أن الفكر الإداري قد تحول كثيراً عن هذه النظرة، وبدأ يقلل من شأن افتراض السيطرة الكاملة لاعتبارات التكلفة في التسعير وذلك لأكثر من سبب.

(أ) أنه من الصعب تحديد أرقام التكلفة بدقة، خاصة إذا تعددت المنتجات كما أن القول بأن التكلفة تحدد السعر فيه مغالطة من حيث أن السعر ذاته يؤثر في التكلفة، بسبب تأثيره في حجم المبيعات وبالتالي في نصيب الوحدة من التكاليف التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج.

(ب) أنه لا توجد علاقة حتمية بين ما تنكفه في إنتاج وتسويق سلعة معينة وبين ما يكون المشتري على استعداد لدفعه كتمن لها، خاصة عند البيع في الأسواق الخارجية.

ومع ذلك فهناك مبدأ عام لا يقبل المناقشة، وهو أن هيكل التكاليف في منشأة ما بالنسبة لهيكل التكاليف في كل المنشآت المنافسة لها. يمثل أحد المحددات الرئيسية لسياسة التسعير التي تتبعها، بل يجب ف بالواقع على أى منشأة بأن تأخذ في اعتبارها المركز التكاليفي لمنافسيها عند اتخاذ أى قرار بالتسعير لمنتجاتها. ولا ريب أن قرار المنشأة بتغيير السعر، أو باتباع تغيير الآخرين لأسعارهم، أو برفض اتباعهم، لا ريب أن مثل هذا القرار يتأثر بهيكل التكاليف فيها.

وإذا كنا قد ذكرنا من قبل<sup>(١)</sup> أن التكاليف المقارنة والمزايا التكلفة النسبية تعد من أهم العوامل المؤثرة في التسويق الدولي، فمن الطبيعي أن نؤكد الآن أن التكاليف تلعب دوراً حساساً في سياسة التسعير دولياً.

ومع ذلك فربما كانت التكاليف أقل أهمية في التسويق الدولي منها في التسويق المحلي، فقد تهدف الدولة إلى تحقيق غايات معينة من خلال تسويق سلحتها في الخارج، وتعد هذه الغايات أهم من اعتبارات تغطية التكاليف المحلية، وفي هذه الحالة - وهي حالة كثيراً ماتسود - فإن السعر للتصدير يحدد بصرف النظر عن التكلفة. وتحمل خزينة الدولة أى فروق ناتجة من ذلك، ومثال ذلك بمصر<sup>(١)</sup>.

#### ٦- العناصر الأخرى في المزيج التسويقي:

وسبق لنا القول في أكثر من موضوع أن العمل التسويقي كل متكامل، وأن مستوى وأسلوب الأداء في أى جزء منه يؤثر بالضرورة في الأجزاء الأخرى، ويتأثيرها، وبهذا المنطق فإن كل العناصر الأخرى في الاستراتيجية التسويقية لها تأثيرها المباشر في سياسة الأسعار، ونجد مثلاً أن مستوى الالتزام بحملات ترويجية كبيرة من عدمه، وفاعلية هذا الترويج سيؤثران في السعر الذى يمكن للمنشأة أن تفرضه، فالمنشأة التى تنفق بسخاء على الترويج تكون فى مركز يسمح لها بفرض سعر أعلى من المنشأة التى لا تجاريها فى الإنفاق على الترويج، والمنشأة التى تركز على الابتكار فى تشكيلة المنتجات وتقديم المخترعات الجديدة تكون كما قلنا من قبل أقدر على تحديد الأسعار بشئ من الإستقلال، وهكذا.

ونجد مثلاً أن الدولة التى تستطيع توفير خدمة الصيانة لمنتجاتها فى سوق من أسواق العالم قادرة على فرض سعر أعلى مما لو كانت عاجزة عن ذلك، والدولة التى تحترم قاعدة مواعيد التسليم للبيضاغة التى تعاقدت على تصديرها تكون دائماً أقدر على فرض سعر أعلى من الدولة التى تحترم مواعيد التسليم، وهكذا.

---

(١) انظر الفصل الثالث والعشرون لتقييم سياسة دعم الصادرات بمصر.



## ثانياً: العوامل المحيطة الخارجية

وهنا نجد أن القيود على سياسة الأسعار ليست مالية أو فنية، بل هي إقتصادية واجتماعية وسيكولوجية، وكذلك عان قدرة المنشأة على التأثيـر فـى هـذه العـوامـل الخـارجـية تكون أقل كثيراً من قدرتها على التأثير في العوامل الداخلية ، ويترتب على هذا أن سلوك المنشأة (الدولة) بشأنها تكون صيغته محاولة التكيف معها أكثر منها محاولة التأثير والتغير فيها، ويمكن تقسيم هذه العوامل المحيطة الخارجية إلى سبع مجموعات رئيسية:

### ١- العرف السائد :

تتميز كل صناعة وكل سوق بأساليب وتقاليد معينة في التسعير سواء بالنسبة لأنماط التسعير الموسمي، أو طريقة عرض الأسعار في تقديم العطاءات أو شروط البيع، أو مدى المنافسة السعرية، ومثل هذا العرف في الواقع له تأثير كبير على سياسة الأسعار التي يجب على المنشأة اتباعها، خاصة وأن المديرين في الحياة العملية يؤلون هذا الاعتبار أهمية كبيرة.

ومع ذلك هذا العرف ليس مقدساً بطبيعة الحال، وكثيراً ما يخرج عليه متخذوا القرارات سواء محلياً أو دولياً، إلا أن المدير إذا فعل ذلك يجب أن يفعله عن دراسة وحسن تقدير، وتنبص الدراسة والتقدير على تقييم الآثار المترتبة على الانحراف عن العرف السائد، وخاصة بالنسبة لردود فعل المنافسين، وردود فعل المستهلكين، والمدى الزمني الذي ستمتع فيه بمزية نسبية قبل أن تلغيها ردود فعل الآخرين.

### ٢ - قنوات التوزيع:

إن الأسعار تحدد في إطار معين من قنوات التوزيع، وبالتالي فإذا كانت السلعة التي نسوقها سعيـد من يشتريها بيعها، فعليـنا أن ندرس ونقرر بشأن المدى الذي يليه

سنحاول مراقبة الأسعار النهائية لإعادة بيعها، وإذا كنا نستخدم أنواعاً مختلفة من قنوات التوزيع، فإن مسألة التفرقة في الأسعار بينها تثار ويجب البت فيها، ونفس الشيء يحدث إذا اختلفت أطوال القنوات التي نستخدمها، كما هو الحال عندما نبيع نفس السلعة لكل من تجار الجملة وتجار التجزئة، وقد تؤثر الاعتبارات القانونية في هذا الموضوع.

وهناك أيضاً الاحتمال بأن نبيع نفس السلعة للمستخدم الصناعي وللموزعين في نفس الوقت، وواضح أن هيكل الأسعار في كل حالة سيختلف عن الأخرى إذا فكرنا في رفع الأسعار في كل حالة سيختلف عن الأخرى، وإذا فكرنا في رفع السعر فلا بد أن نأخذ في اعتبارنا ردود فعل الموزعين، وتأثير رفع السعر على أرباحهم، واحتمال تأثير ذلك في علاقتنا معهم.

وكل هذه الأمور يمكن أن نعرض أمثلة عليها عند التسويق دولياً، إلا أن الأمر الذي يستوجب ذكراً خاصاً هو إمكان الحصول على تعاون قنوات التوزيع في الأسواق الخارجية، وبالأخص تلك الأسواق التي تدخلها لأول مرة. فمن المعروف أن الموزعين يكونون مترددين إلى حد كبير في إضافة بائع جديد إلى قائمة مورديهم، خاصة إذا كان هذا البائع أجنبياً وغير معروف لهم. وسيظل ترددهم قويا إلى أن نتدبر وسائل جذب خاصة تقنعهم بالتعامل معنا، وأهم هذه الوسائل أسلوب التسعير وهامش الربح الذي يسمح به لهم، ومدى التدخل في الأسعار التي يبيعون بها.

ومما يذكر أيضاً أنه وإن كانت مراقبة أسعار إعادة البيع من المسائل الهامة في التسويق المحلي، فإن لها أهمية معادلة أيضاً في التسويق الدولي، ومع ذلك فتطبيق تلك المراقبة أصعب كثيراً في الأسواق الخارجية عنه في الأسواق المحلية.

### ٣ - القوانين والقرارات المحلية ،

والمقصود هنا ليس فقط قوانين وقرارات الحكومة الحاكمة في بلد المصدر، وإنما أيضاً تلك السائدة في الأسواق الأجنبية. مثل هذه القوانين والقرارات لها بالغ التأثير في سياسة الأسعار.

فقد تتدخل الحكومة - كثيراً ما تتدخل - بتحديد حد أدنى للسعر الذي يمكن البيع به للخارج، لأسباب متعددة، وإذ ذاك تنقص قدرة المنشأة المصدرة على تحديد السعر بالشكل الذي تراه، وتنقص قدرتها على إستخدامه كأداة في المنافسة ومن جهة أخرى فقد يكون مؤدى القرارات والقوانين الحكومية التشجيع على البيع بأسعار مخفضة في الأسواق الأجنبية لتحقيق أغراض معينة، وعلى المنشأة في هذه الحالة أيضاً أن تلتزم بذلك - أى أن سياستها التسعيرية تتكيف مع ما يفرض عليها من قوانين وقرارات.

وقد تؤدي القرارات والقوانين في بالحكومة المسيطرة على السوق الخارجى الذى نستهدفه أيضاً إلى التأثير في سياسة الأسعار، ومثال ذلك أن تفرض تلك الحكومة رسوماً جمركية عالية على سلعة معينة للحد من إستيرادها، وإذ ذاك يجب علينا أن نتدبر أمر السعر الذى نبيع به إذا كنا نريد إستمرار البيع في هذا السوق.

### ٤ - الأحوال الاقتصادية العامة

فإذا كان المدير يتوقع تدهور الأحوال الإقتصادية بصفة عامة، فتأثير ذلك على الأسعار هو بالتخفيض حتى يمكن تصريف أكبر كمية من المخزون السلعى، وزيادة السيولة النقدية أولاً لتجنب خسائر أكبر في المخزون، وثانياً لانتهاز فرصة انخفاض الأسعار فيما بعد وشراء المواد بأسعار رخيصة، وبالعكس فعند توقع تحسن الأحوال الاقتصادية فقد تلجأ المنشأة لرفع الاسعار للاستفادة من موجة تزايد الطلب. ونفس هذه القواعد تسري أيضاً في التسويق الدولي.

## ٥ - الطلب

لقد أعطى الاقتصاديون دائماً عامل الطلب أهمية فائقة بين العوامل المختلفة المحددة للسعر، وهم على حق في ذلك لأن العميل هو الذي يقدر قيمة السلعة، وبناء على تقريره يقرر قبول أو رفض السعر الذي يعرضه البائع. فالسعر يتحدد في السوق، وكلما ازداد فهم المدير للسوق كلما زادت قدرته على تحديد السعر السليم، فالفهم السليم مثلاً لسلوك المشتريين في الأسواق المختلفة يمكننا من تحديد السعر المناسب لكل سوق، ولكل قطاع من قطاعات نفس السوق.

ويهمنا هنا بالطبع ذكر اعتبار مرونة الطلب، إذ تتميز في بعض الأسواق مرونة فائقة في الطلب على سلعة معينة إستجابة لتغيير الأسعار، في حين لا تستجيب أسواق أخرى لتغيير الأسعار، في حين لا تستجيب أسواق أخرى لتغيير مبادئ في سعر نفس السلعة، فأسواق المجتمعات الفقيرة تكون أكثر إستجابة لتخفيض الأسعار من أسواق المجتمعات الأحسن حال، وبالتالي فالتقدير السليم لمرونة الطلب لابد وأن يكون عاملاً مساعداً في تطبيق سياسة الأسعار السليمة.

أضف إلى ذلك أن السعر قد يؤثر على الطلب عن طريق تأثيره في مكانة السلعة ومدى احترام المستهلكين لها، وبالتالي فإن على متخذ قرارات السعر أن يأخذ في إعتباره ما إذا كان تخفيض السعر أو رفعه سيؤثر في هذا الاتجاه، وأن يحاول الاستفادة من تقديره لهذا الأمر بتطبيق السياسة السليمة.

## ٦ - المنافسة

لا يحتاج تأثير المنافسة في سياسة الأسعار لتأكيد كثير، فذلك أحد العوامل التي يصعب، بل يستحيل، على أي منشأة تجاهلها، إذا كانت تريد أن تضمن لأسعارها النجاح، ويقسم الاقتصاديون أنماط المنافسة إلى عدة أنواع تتراوح بين المنافسة الكاملة والاحتكار الكامل.

والحقيقة أن الأسواق العالمية لاتكاد تشهد أياً من هاتين الحالتين، فالأغلب هو إما منافسة إحتكارية وإما إحتكار قلة، والوضع الأول هو الأكثر شيوعاً وعلى أى حال حتى إذا تمتعت دولة بموقف إحتكارى نسبى فى سلعة معينة فإن تماديه فى إستغلال هذا الموقف من ناحية السعر، لن يؤدى إلا إلى خلق المنافسة، وإن لم تكن بالطريق التقليدى، كان يخترع بديل صناعى لسلعة زراعية طبيعية تحتكر دولة معينة إنتاجها. وعلى ذلك فالمقصود حين نتحدث عن المنافسة ليس فقط المنافسة الحالية، وإنما أيضاً المنافسة المحتملة وخاصة المنافسة المبنية على التقدم التكنولوجى.

وإذا كان من الممكن فى التسويق المحلى أن يحدث نوع من التعايش التلقائى بين المنشآت المتنافسة من ناحية الأسعار، فإن مثل هذا التعايش غير مضمون فى التسوق الدولى، لأن كل منشأة وكل دولة تحاول أن تكسب أكبر نصيب من الأسواق الدولية بصرف النظر عن المنشآت فى الدول الأخرى، أى أن المنافسة فى التسويق الدولى تكون أكثر حدة منها فى التسويق المحلى.

#### ٧ - المحيط الإجتماعى :

وهنا بالطبع على متخذ قرار التسعير أن يأخذ فى اعتباره الظروف الاجتماعية فى كل من الأسواق الأجنبية، ونظرة المستهلكين إلى السعر كمقياس للقيمة، وكمقياس للجودة، وكأداة للمظهرية، وقد سبق لنا تناول الجانب الإجتماعى بالتفصيل فى فصول سابقة، وبيناً إذ ذاك تأثير المجتمع على كل نظم وقروارات التسويق، ومن بينها سياسات الأسعار.

#### أبعاد سياسة الأسعار :

إن المدير إذ يتخذ قرارات التسعير، إنما يؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر فى المركز المالى للمنشأة، وفى حجم الأرباح التى تحققها، وهذا ما يضاف على تلك القرارات أهمية بالغة، ويجعل من الضرورى أن يسترشد المدير فى قراراته بمبادئ

وقواعد عامة وواضحة ، وتلك المبادئ والقواعد هي مانسميه بالسياسات يجب إذن أن نحدد تلك السياسات مقدماً وأن يشارك في إعدادها كل الأطراف المعنية للتأكد من أخذ كل الاعتبارات المؤثرة في الحسبان، وللتأكد من تأييد الجميع لها، وإخلاصهم في تطبيقها، ويجب أيضاً أن تغطي هذه السياسات كل الأمور الهامة التي لها صفة التكرار وفي نفس الوقت خطورة النتائج المتعلقة بها.

وقد تصمم سياسات الأسعار لخدمة أهداف مختلفة، فالاقتصاديون بنوا نظرياتهم على افتراض أن الهدف الوحيد للمنشأة هو زيادة الربح إلى أقصى حد (أو إنقاص الخسائر إلى أدنى حد) ورغم فائدة تلك النظرية باستخدامها لمفاهيم التكلفة والإيراد الحديين كأطار للتحليل، فإنها لا تتمشى مطلقاً مع واقع الحياة، ومرد ذلك إلى فكرة الهدف الوحيد التي تفترضها، حيث أثبتت البحوث الميدانية أن الإدارة قد تركز على أهداف أخرى غير الربح مثل تحقيق نصيب سوقى معين أو استرداد التكاليف التاريخية أو - وهذا مهم في التسويق الدولي بصفة خاصة - تجنب استثارة العداء السياسى لحكومة السوق التي نعمل فيها، ومن بين البحوث الشهيرة في هذا الصدد الدراسة التي أجراها لا نزلوتى<sup>(١)</sup> حول أهداف التسيير في الشركات الكبيرة حيث وجد أن الأهداف الشائعة لسياسات التسعير هي:

١ - التسعير لتحقيق عائد مخطط عام الأموال المستثمرة.

٢ - تحقيق استقرار في الأسعار والأرباح.

٣ - تحقيق نصيب سوقى مستهدف.

٤ - مواجهة أو القضاء على المنافسة.

---

(1) R.F Lanzillotti (Pricing Objectives in Large Companies) American Economic Review, 48(5), Dec. 1958 pp 921- 940.

وعلى ذلك فإن المسألة الأولى فى سياسات الأسعار هى تحديد الهدف أو بالأحرى الأهداف التى تسعى إليها السياسة، وذلك القرار فى حد ذاته سياسة، ويجب أن تتكيف هذه السياسة مع ظروف الدولة واحتياجاتها وإمكاناتها، بمعنى أنه لا يجب مثلاً أن تسعر مصر القطن المصدر للخارج على أساس تحقيق أقصى ربح فى الأجل القصير، فى الوقت الذى تظهر فيه الدولة كمنافس خطير يهدد مركز القطن المصرى عالمياً، ولا ريب أن تحديد هدف معين للتسعير - كسياسة سيتأثر إلى حد كبير بالتكاليف، وبناء عليه فقرار السياسة التالى يتعلق بالوزن الذى نعطيه للتكاليف فى تحديد السعر، وهناك فى هذا الصدد اتجاهان أساسيان سنعالجهما أدناه بالإضافة إلى أبعاد سياسة التسعير الهامة الأخرى.

#### أولاً - التسعير على أساس التكلفة الحدية:

يستخدم أسلوب التسعير الحدى النظرية الاقتصادية ومفاهيمها فى تحديد السعر الأمثل، حيث نجد أن التكلفة الحدية والإيراد الحدى هما العاملين الحاسمين فى نموذج تحديد السعر، ويستخدم اصطلاح التكلفة المضافة Incremental بدلاً من الحدية Marginal إشارة إلى أن الشركة لاتعنى بالفروق الدقيقة كاختلاف المبيعات بوحدة واحدة، وإنما تهتم فى اتخاذ القرار بمشكلات أوسع نطاقاً مثل زيادة الإنتاج بـ ١٠٠ وحدة على أننا نستخدم اللفظين هنا وكأنهما بمعنى واحد.

وطبقاً لسياسة التسعير الحدى فإن الشركة تدرس وتقيم التغيرات التى يمكن أن تحدث فى التكاليف وفى المبيعات كنتيجة للتغيير فى السعر أو فى حجم الإنتاج وذلك بحثاً عن النقطة التى عندها تتعادل الآثار الإيجابية مع الآثار السلبية (الإيراد الحدى مع التكلفة الحدية)، بمعنى أن الإدارة تهتم فى نفس الوقت بمنحنى الطلب ومنحنى العرض.

ولكى تستطيع الشركة ذلك يتعين تحليل جميع عناصر التكلفة، وتحليل علاقتها (أى درجة تغيرها) جميعاً مع حجم الإنتاج وحجم المبيعات، والتكاليف التى تهمنا فى التحليل الحدى هى التكاليف التى ستتغير (بالزيادة أو بالنقص) مع تغيير حجم الإنتاج والمبيعات، أى مع اتخاذ القرار بسعر معين، أما كل التكاليف الثابتة فهى تكاليف غير هامة بالنسبة للتحليل الحدى، لأنها تكاليف لا يمكن استردادها ونجت عن قرارات ماضية وسوق تستمر فى التواجد بصرف النظر عن القرار الذى نتخذه الآن.

ويسود الاعتقاد عمومًا بأن التكلفة المضافة أو الحدية لا يمكن قياسها، وإن كان قياسها صعباً فإنه بالتأكيد ليس مستحيلاً فى أغلب مواقف التسعير. أما إذا نظرنا إلى جانب الإيراد فإننا نجد الصورة مختلفة تماماً، فالتعرف على منحنى الطلب يتطلب تقييماً لكل العوامل والقوى السوقية المؤثرة فيه، وتلك السيطرة للشركة عليها، ومعلومات دقيقة متوافرة عنها. على أن التقدم فى مجال بحوث التسويق يمكن أن يكون قد سهل هذه المهمة إلى حد ما، حيث يمكن بوسائل البحث الحديث أن نصل إلى تنبؤات معقولة بحجم المبيعات عند مستويات سعر مختلفة وفى بلدان مختلفة.

وتواجه الشركة التى تعمل فى مجال التسويق الدولى مشاكل مضاعفة وأكثر تعقيداً بشأن تقييم وتقدير الطلب فى أسواقها المشتتة فى أنحاء العالم، وذلك بسبب عدم الاستقرار السياسى فى البلدان المتخلفة وهذه فى أغلب بلدان العالم، فعدم الاستقرار السياسى يعنى صعوبة التنبؤ بدرجة كبيرة، مما يعنى مرة أخرى صعوبة التحليل الحدى بغرض التسعير، وغالباً ما تعتمد الشركات التى تعمل فى أسواق غير مستقرة سياسياً على التركيز على تحقيق أقصى ربح فى أسرع وقت (قبل أن تنقلب الظروف)، وغالباً ما تؤدي هذه السياسة إلى إثارة عداوة الحكومة الأجنبية ويدفعها إلى اتخاذ إجراءات أو قرارات فى غير صالح الشركات التى تتبع هذه السياسة.



وحين ينتهى إعداد تقديرات عن التكلفة الحدية والإيراد الحدى فى مستويات السعر المختلفة وأحجام الإنتاج والمبيعات وذلك بالنسبة لكل منتج على حدة أو لكل مجموعة من المنتجات على حدة، وحين تتم المقارنة بين الأسواق المختلفة، يكون لدى الشركة فكرة جيدة عن السياسة السعرية الواجبة، على أنها لا يجب أن تقتصر على تقييم الموقف الحاضر فقط، وإنما يجب أيضاً أن تتطلع إلى المستقبل وتأخذ فى اعتبارها لدى رسم سياسة لأسعار التغيرات المنتظر حدوثها فى المدى الطويل على التكاليف والطلب، أى يجب النظر إلى دورة حياة المنتجات، وتكاليف إحلال الأصول الثابتة، والتغيرات المنتظرة فى الظروف الاقتصادية، قبل التوصل إلى الساسية السليمة للأسعار.

ثانياً: التسعير على أساس التكلفة الكلية؛

وطبقاً لهذه السياسة، تحاول الشركة تحديد السعر بحيث يغطى جميع التكاليف - ثابتة ومتغيرة - مصافاً إليها نسبة معينة من الأرباح، وتلقى هذه الفكرة رواجاً كبيراً، لأنها تعنى ضمان تحقيق ربح، ولأنها بسيطة وسهلة الفهم على الكثير من المديرين محدودى الدراية والقدرة، وهى أيضاً سهلة بالنسبة لأى مدير يتعذر عليه رسم منحنى الطلب على سلعته، ومن جهة أخرى فإن التسعير على أساس التكلفة الإجمالية يعطى إichاء بالعدالة لكل الأطراف المعنية، وتلك مسألة هامة فى التسويق الدولى بالذات نتيجة لحساسيات السياسة التى تؤثر العلاقات الاقتصادية بين الدول المختلفة.

وليس هناك بالطبع تحديداً دقيقاً أو مقبولاً عمومياً للتكاليف الإجمالية، وبالتالي يمكن للشركة أن تحدد السعر تقريباً كما تراه، وقد تجعله سعراً موحداً لكل الأسواق بحيث يغطى كل التكاليف فى كل الأسواق كوحدة واحدة، وقد تجعله أيضاً مختلفاً من سوق إلى سوق حسب اختلاف التكاليف، وكلما زادت نسبة التكاليف الإضافية Overhead إلى التكاليف الكلية كلما كانت هناك فرصة أكبر للتلاعب بمعنى وبرقم التكلفة الكلية، وقد لانون مبالغين إذا قلنا إن طريق التكلفة الكلية فى التسعير لا يفترض وجود أى قيود على التسعير غير تلك التى تفرضها الإدارة على نفسها من أجل ترشيد سلوكها.

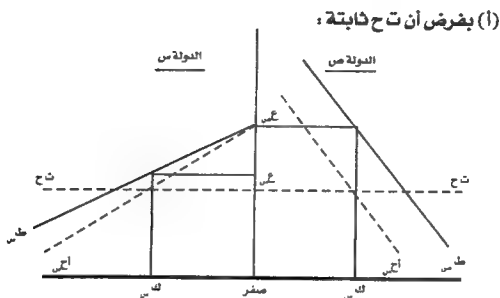
وبناء على ذلك فسياسة التكلفة الكلية - على عكس سياسة التكلفة الحدية - تفتقر ليس فقط للانتظام والاتساق النظري، وإنما أيضاً لأى معيار يمكن الاسترشاد به فى تقييم سلامة قرارات التسعير، فهى تضع عملية التسعير كلها فى نطاق التقدير الشخصى لمتخذ القرار، وتزج بها فى نطاق الصراعات ومراكز القوى فى داخل التنظيم وفى حين يتطلب التسعير الحدى الدراسة الدقيقة للطلب فى كل سوق والتكيف معه، فإن التسعير الكلى يعجز عن التكيف مع الطلب. وفى حين يمكننا التسعير الحدى من الملائمة بين عمليات الشركة وبين هيكل السوق وظروف المنافسة فيه، فإن التسعير الكلى يعجز عن ذلك، وفى الوقت الذى يستخدم التسعير الحدى التكلفة المضافة باعتبارها المحدد الأساسى لربحية المشروع، ونجد أن التسعير الكلى يعتمد على التكاليف الإجمالية المتوسطة، أضف إلى ذلك أن تلك التكلفة الإجمالية عادة ما تكون هى التكلفة التاريخية والتحميل التقريبى للمصروفات الإضافية، والرقم الناتج فى العادة لا يمثل القيمة الحالية، ناهيك عن تكلفة الفرصة المضاعة.

ولا يصح الإحتجاج فى تأييد سياسة التسعير بالتكلفة الكلية، بحجة أنها تستخدم بالفعل فى مشروعات عديدة، وأن هذه المشروعات تحقق الأرباح العادية المتوقعة فذلك كله لاقيمة له، إذ ليس المهم هو هل حققنا ربحاً أم خسارة؟ وهما مفهومان يخضعان ذاتهما للنقاش والجدال - وإنما المهم هو كيف إستخدمت الإدارة الموارد المتاحة، وإلى أى حد كان هذا الإستخدام فعالاً؟ فقد يكون تحقيق الربح فى دولة معينة أسوأ بكثير من تحمل خسائر فى دولة أخرى عند تقييم أداء الإدارة، وذلك بالنظر إلى الفرص المتاحة فى الدولتين:

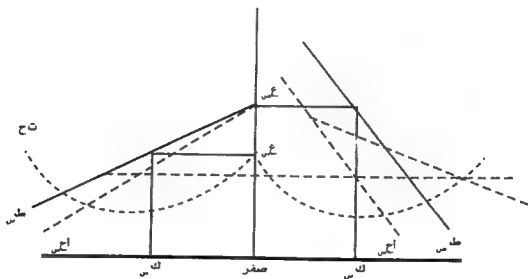
### ثالثاً - التميز فى الأسعار بين الأسواق المختلفة

من المتوقع أن تواجه الشركة دوال طلب مختلفة باختلاف الدول التى يجرى تسويق السلع فيها، والمطلوب فى مثل هذه الظروف أن تكيف الشركة سياسة التسعير بما يتلاءم وطبيعة الطلب فى كل سوق، وقد تحدث هذه الملاحظات أيضاً فى التسويق المحلى، ولكن احتمالات حدوثها فى التسويق الدولى أكبر بكثير.

ويوضح شكل (١/١٦) سياسة التسعير المناسبة تحت ظروف تقسيم السوق إلى قطاعات، وفيه نفترض حالة شركة تباع سلعة واحدة في دولتين مختلفتين، ومع ذلك يمكن تطبيق نفس إطار التحليل في حالات تسويق أكثر من سلعة في أكثر من دولتين.



(ب) بفرض أن  $T$  ح تتخذ شكل U :



شكل (١/١٦) التسعير في سوق مركب من دولتين مختلفتين

وما دمننا نبغى زيادة الأرباح إلى أقصى حد فلا بد أن يتعادل الإيراد الحدى مع التكلفة الحدية وأن يتعادل الإيراد الحدى فى السوق الأولى مع الإيراد الحدى فى السوق الثانية، وبالتالي  $اح س$  يجب أن تجمع على  $اح ص$ ، بجمع الكميات فى كل سوق عند كل مستوى من مستويات الإيراد الحدى، والمجموع يعطى إجمالى الإيراد الحدى  $مج اح$ ، وتمثل نقطة تقاطع منحنى التكلفة الحدية  $ت ح$  مع منحنى إجمالى  $مج اح$  (نقطة هـ) مستوى حجم الانتاج الاجمالى الذى يجب أن يتم تسويقه من أجل تحقيق شروط الربح الأمثل:  $ت ح = اح س = اح ص$ .

ومن جهة أخرى فإن تقاطع الخط الأفقى الممتد عبر النقطة هـ مع منحنيات الإيراد الحدى ( $اح س$ ،  $اح ص$ ) تحدد الأسعار السليمة عند مستويات  $ع س$  و  $ع ص$ ، وفى نفس الوقت توزع المبيعات بين السوقين عند مستويات  $ك س$ ،  $ك ص$ .

وفى حالة ما إذا كانت الدولتان المعنيتان بيعيتين إحداهما عن الأخرى، فكل المطلوب هو تكييف السعر مع ظروف الطلب السائدة فى كل منهما على حدة. أما إذا كانت الدولتان متلاصقتين، أو بينهما حدود مشتركة، أو كان من المحتمل وقوع تعاملات تجارية بينهما لسبب أو لآخر، فإن التمييز فى الأسعار يجب أن يدعم بتمييز فى خصائص المنتجات وذلك لتجنب تسرب البضائع من السوق  $س$  رخيصة السعر إلى السوق  $ص$  عالية السعر.

#### رابعا - أسعار التحويل بين فروع الشركة العالمية<sup>(١)</sup>

يمتد نشاط بعض الشركات عبر الحدود السياسية للعديد من الدول، فتنشئ لها شركات تابعة أو فروع شبه مستقلة فى الدول المختلفة، وينظر إلى كل فرع أو شركة تابعة باعتبارها وحدة تنظيمية مستقلة وتحاسب على نتائج أعمالها بصفة مستقلة،

(١) رغم إدراك المؤلف للفرق القانونية بين الأشكال المختلفة للمنشآت المرتبطة بشركات عالمية (فرع، شركة تابعة، شركة مشتركة الملكية... الخ) فإننا سنتجاهل هذه الفروق عند إستخدامنا للمصطلحات تبسيطاً للموضوع.

وهنا تثار مشكلة تسعير المنتجات في إنتقالها من فرع لآخر، وهل سيتم البيع لشركة شقيقة بنفس السعر المطبقة في حالة البيع لشركات الأخرى أم لا ؟ وإذا كان السعر مختلفاً فما هي طريق تقييم أعمال كل من الشركات الشقيقة؟ وما هي حدود الاختلاف؟ وكيف يتم تحديد تلك الحدود؟ وإلى أى مدى سيسمح لفرع أن يحقق ربحاً من مبيعاته لفرع آخر؟... إلخ. وستقتصر معالجتنا للموضوع هنا على المعاملات بين الفروع المقامة ببلاد مختلفة فقط، ومن المعروف أن هذه المعاملات تعترضها عقبات وحواجز كثيرة وتخضع لقيود وتنظيمات عديدة، وتنتج هذه العقبات والقيود من حقيقة عبور البضائع للحدود السياسية، وأسعار التحويل ( أو البيع فيما بين الشركات الشقيقة) تنقسم إلى قسمين: الأول هو الأسعار المحددة والتي لاتأثير لها على سعر البيع النهائي للمنتج بصرف النظر عن أهمية سعر التحويل في علاقته بسعر البيع، والثاني هو أسعار التحويل التي تؤثر في سعر البيع النهائي - كأن يؤدي سعر التحويل المرتفع إلى سعر بيع مرتفع.

ويمكن تلخيص أهداف سياسة أسعار التحويل الدولي في (١) ضمان التوزيع الاقتصادي للموارد بين الشركات الشقيقة في البلاد المختلفة، أى زيادة الأرباح الاجمالية إلى أقصى حد في الأجل الطويل، و (٢) وضع معيار لقياس فاعلية الأداء (ربحية الأعمال) في كل من الشركات الشقيقة. وهناك بالطبع أهداف ثانوية أخرى، من بينها توسيع نطاق السوق، وتدعيم المركز التنافسي للشركة. تحقيق وفورات الإنتاج الكبير، تقليل آثار القيود المحلية والأجنبية على الأعمال. على أن هذه الأهداف الثانوية لاتعدو ثانوية، بمعنى أنها مكملة للهدفين الأساسيين المذكورين أعلاه.

وأفضل السبل لرسم سياسة أسعار التحويل السليمة هو تطبيق النظرة النظامية System Approach ويعنى ذلك النظر إلى المشكلة بكل عناصرها ككل واحد لا يتجزأ، فتدمج كل اعتبارات التسويق والتوزيع والإنتاج معاً من أجل التوصل إلى

السعر السليم، وبذلك تضمن كفاءة تشغيل الشركة ككل طالما أن كل فرع فيها يطبق هذه النظرة. هذا ويستدعى تطبيق النظرة التنظيمية وتوزيع السلطات والمسئوليات في التنظيم بالشكل الذى يحقق أعلى مستوى من الفاعلية على مستوى الشركة الأم، ويعنى ذلك أن تنظيم الشركة سيكون على أساس جغرافى إلى حد كبير، وسيتم تفويض السلطات والإختصاصات تبعاً لإنشاء مراكز ربح فى كل فرع، وإن ظل تحديد أسعار التحويل وظيفية رئيسية فى الشركة الأم. وبعبارة أخرى إذا كانت هناك فرصة لتحقيق وفورات الحجم الكبير فى دولة ما بشكل أكبر من دولة أخرى ، فسوف يتم تحويل البطائع من الأولى إلى الثانية على حساب الطاقة الفائضة التى قد توجد فى دولة ثالثة، أى أن كل فرع سيحاول تعظيم الأرباح للشركة الأم ولو على حساب تخفيضها على مستواه هو، وقد لخص لينفيلد<sup>(١)</sup> القواعد الواجبة التطبيق فى هذا المجال كما يلى:

- (أ) يجب استثمار الأموال حيث يمكن الحصول على أقصى عائد ممكن.
- (ب) يجب شراء المواد والسلع نصف المصنوعة من أكثر المصادر رخصاً.
- (ج) يجب أن تصنع كل سلعة أو جزء يمكن إنتاجها بأرخص ما يمكن.
- (د) يجب تسويق السلع حيث يمكن الحصول على أقصى ربح ممكن.

من الطبيعى أن الإختلافات الكبيرة بين دولة وأخرى والتى كثيراً ما يصعب التوفيق بينها، تؤدى إلى تعقيد عملية التسعير دولياً، والسؤال الذى يطرح نفسه على المناقشة الآن هو: كيف يمكن إتمام هذا التوفيق فى ظل سياسة أسعار شاملة موحدة.

على الرغم من أن تطبيق اللامركزية فى اتخاذ مختلف القرارات - بما فيها التسعير- سيؤدى إلى حل الكثير من المشكلات، فلا يجب أن نتوقع حلولاً بسيطة

(1) S.L Linfield, (Overseas Operations) HBR , vol. 38, No.5 , Sept- Oct. 1960

وسهلة لكل المشكلات، حيث يجب النظر إلى الظروف الخاصة بكل دولة من وجهة نظر عالمية، وقد يستدعى ذلك اتخاذ قرارات قد تبدو غير منطقية من وجهة النظر المحلية. وتمثل هذه النظرة العالمية للمشكلات المبدأ الأول في تحديد أسعار التحويل السليمة.

يجب أيضاً أن نأخذ في اعتبارنا عند اتخاذ القرارات - بما فيها التسعير - سيؤدي إلى حل الكثير من المشكلات فلا يجب أن نتوقع حلولاً بسيطة وسهلة لكل المشكلات، حيث يجب النظر إلى الظروف الخاصة بكل دولة من وجهة نظر عالمية، وقد يستدعى ذلك اتخاذ قرارات قد تبدو غير منطقية من وجهة النظر المحلية. وتمثل هذه النظرة العالمية للمشكلات المبدأ الأول في تحديد أسعار التحويل السليمة.

يجب أيضاً أن نأخذ في اعتبارنا عند اتخاذ القرار ليس فقط الحواجز الملموسة لنظام المنافسة الحرة وإنما أيضاً الحواجز غير الملموسة، والتي تنشأ من ظروف عدم التأكد والمخاطرة الملازمة لكل سوق أجنبية، بمعنى أن إدراك الحواجز الملموسة لا يجب أن يصرف اهتمامنا عن الحواجز غير الملموسة فالعوامل غير الملموسة - مثل المخاطرة- تأخذ أهمية فائقة في التسويق الدولي، وتنعكس بوضوح على أعمال الشركة العالمية، وبالتالي يجب ألا تهمل بأي حال من الأحوال.

وقد يكون بوسع أحد الفروع أن يشتري مستلزماته بأسعار أرخص من الأسعار التي يشتري بها من الفروع الشقيقة، ومع ذلك قد يتقرر الشراء من الفرع الشقيق تطبيقاً للنظرة النظامية، وتحقيقاً للربحية العامة للشركة ككل ويجوز أن تشتري الشركة الأم البضاعة لفروعها بأسعار أعلى مما تستطيع الفروع الحصول عليه، ومع ذلك تتجاوز عن ذلك تحقيقاً للصالح العام للشركة. وغلباً ما يتم الاتفاق على تلك الأسعار مقدماً في وثائق مكتوبة مع وعد بأن لا تتجاوز حدوداً معينة.

ورغم أن هناك عوامل عديدة تقيد تدفق السلع والأسعار، فتجب مراعاة أن التسعير الواقعي يساهم في النمو المتوازن للتجارة بين فروع الشركة العالمية، وذلك من

وجهة النظر الاقتصادية، ويؤكد جول دين أن أسعار التحويل يجب أن تحافظ على استقلال الضروع من ناحية الأرباح، ويجب بالتالى أن تكون السياسة المطبقة متمشية مع الظروف المنافسة السائدة فى كل سوق، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا يجب عليها أن توفق بين ثلاثة اعتبارات: توزيع إقتصادى للموارد، تقييم دقيق لكل فرع، توفير الحوافز لردارة كل فرع.

من الممكن طبعاً تطبيق معيار محلى لتقييم ربحية فرع معين، ولكن تطبيق هذا المعيار قد لا يساهم فى المقارنة بين الضروع المختلفة فى البلدان المختلفة، فكثيراً ما تودى القوانين الأجنبية فى المحيط العالمى لإفقد مفاهيم (أو مقاييس) صافى الربح وعائد الاستثمار معانيها، بل قد يجرى تقييم حجم الربح عن عمد فى أحد الضروع لسبب أو لآخر. وعلى الرغم من أن مثل هذه المشكلات يزيد فى صعوبة عملية التوفيق بين الأعتبارات الثلاثة سائلة الذكر، فإن اهتمام الإدارة يجب أن ينصب بصفة أساسية على التوصل إلى سعر سليم وعلى تفويض سلطات إتخاذ القرارات بقدر الامكان. أما مشكلة المقارنة بين أداء الضروع فيمكن التغلب عليها بوضع أرقام قياسية مناسبة تستخدم فى المقارنة.

هناك مشكلة أخرى تثار بشأن إحتساب تكاليف الإنتاج، حين تستخدم فيه أجزاء اشترت من شركة شقيقة، ففى هذه الحالة سيميل المحاسب إلى اعتبار تكلفة هذه الأجزاء (تكلفة متغيرة) بالنسبة للفرع المشتري فى حين أن الفرع الذى حولها قد ضمن ثمنها بالضرورة عنصر تكلفة ثابتة أو أرباح، فإذا كان الفرع المشتري يطبق سياسة تسعير حدية باعتبار التكلفة المتغيرة هى الحد الأدنى للسعر الذى يبيع به، فإن التكلفة التى سيعتبرها (حدية) ستكون أكبر من التكلفة الحدية من وجهة نظر الشركة ككل، وتزداد خطورة هذه المشكلة كلما كانت نسبة التكاليف الإضافية المحملة على سعر الأجزاء عالية.



ولتوضيح ذلك نفترض أن الفرع ١ اشترى من الفرع ب بضاعة بسعر الوحدة ٢ جنيه، وأن هذا السعر يشمل  $\frac{1}{4}$  جنيه ربح و  $\frac{1}{4}$  جنيه مصروفات إضافية وجنيه واحد تكلفة متغيرة.. ونفترض أن القيمة المضافة لدى الفرع أ تساوى جنيه واحد وأنه يبغي تحقيق ربح مقداره  $\frac{1}{4}$  جنيه. أى سيباع بسعر  $\frac{1}{4}$  ٣ جنيه، وهنا نجد أن نطلق المرونة المتاحة بالنسبة للفرع أ فى ظل التسعير الحدى هو من ٣ جنيه إلى  $\frac{1}{4}$  ٣ جنيه، فى حين أنه يجب أن يكون من جنيه إلى جنيه. وللتغلب على هذه المشكلة يمكن الفصل فى سعر التحويل بين ما هو متغير وما هو غير متغير من العناصر.

ولنناقش الآن العوامل المختلفة التى تؤثر فى رسم سياسة أسعار التحويل لما كانت فرص تواجد سوق يخضع للمنافسة الكاملة شبه معدومة، فإن سياسة أسعار التحويل قد لا تبدو فى ظاهرها متمشية مع المبادئ الاقتصادية، فهناك حواجز عديدة ملموسة تؤثر فى السياسة المطبقة من بينها درجة الاستقرار الاقتصادى والسياسى، القوانين، مشكلات العملات الأجنبية، والجمارك، حصص التصدير والاستيراد، المخاوف، الضرائب..... الخ وسوف نتناول بعض هذه العوامل بالتحليل المختصر أدناه.

#### ١- الجمارك:

تؤدى الجمارك بالطبع إلى زيادة تكلفة البضاعة الواردة إلى الفرع من فرع آخر فى دولة أخرى، وعادة ما تكون معدلات الجمارك على المنتجات غير تامة الصنع أقل من غيرها، وتختلف الجمارك باختلاف الدول وباختلاف الاتفاقيات المعقودة بينها أو التكتلات المقاومة لتضمها، وكذلك باختلاف طبيعة السلعة ذاتها من حيث كونها ضرورية أو كمالية.

لما كانت الجمارك تؤثر مباشرة فى ربحية الشركة، فمن الطبيعى جداً أن تلجأ الشركة التى تواجهها جمارك عالية فى دولة ما إلى تحديد أدنى سعر تحويل ممكن عند إرسال البضاعة إلى فرعها بتلك الدولة، لأن الجمارك ستؤدى إلى إضعاف القدرة

التنافسية للفرع بزيادة تكاليفه، وقد تضعف تلك القدرة إلى الحد الذي يخرجها من السوق (وقد يكون هذا هو هدف الحكومة الأجنبية في الواقع).

## ٢- الرقابة على النقد:

تعانى دول كثيرة - وبالأخص الدول النامية- من نقص مواردها من العملات الصعبة، ويدفعها ذلك إلى فرض القيود على شراء تلك العملات بالعملة المحلية، ويمكن التغلب على مثل هذه القيود إلى حد ما عن طريق تحديد أسعار تحويل منخفضة، مما ينتج عنه إستيراد كميات أكبر وتحويل عملات أقل.

## ٣- القيود غير الجمركية على التجارة الدولية:

بصرف النظر عن الجمارك فإن بوسع أى دولة أن تقيد الصادرات والواردات بفرض حصص معينة أو بوضع قوانين مناسبة، الخ، وتتفاوت هذه القيود من حالة إلى أخرى، وإن كانت تميل في حالة الاستيراد إلى التساهل بالنسبة للسلع غير تامة الصنع والتشدد بالنسبة للسلع تامة الصنع، والعكس في حالة التصدير.

وتؤدي مثل هذه القيود إلى التصديق على الشركة العالمية في سعيها نحو زيادة أرباحها أو زيادة حجم أسواقها، فهي قد تحجب إمكانية الاستفادة من وفورات الحجم الكبير مثلاً، وقد تضعف من المركز التنافسي للشركة، وقد تفقدها السوق كلية وقد تجعلها عاجزة عن تلبية الطلب على منتجاتها بالكامل فإذا كانت هناك حصص استيراد، فالأنسب أن تفرض أسعار تحويل عالية لتعويض ضياع وفورات الحجم الكبير، ونفس الشيء في حالة وجود حصص تصدير فذلك يوجد على الفرع المصدر أن يفرض سعر تحويل عال لنفس السبب. وإذا كان تحديد الحصة بقيمة نقدية فيمكن تخفيض سعر التحويل إلى أدنى حد لتصدير (أو استيراد) أكبر كمية ممكنة.

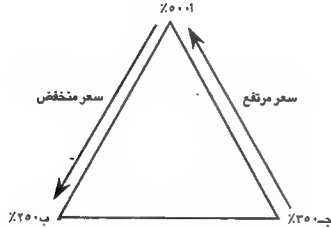
#### ٤- شكل ملكية الفروع في الدول الأجنبية :

تؤثر نسبة ملكية الشركة التابعة على تحديد سعر التحويل، حيث تجب مراعاة لتحقيق القدر العادل ، من العائد للمحافظة على العلاقات الطيبة مع الشركاء الأجانب في الملكية، فإذا كانت الدولة تفرض ضرائب منخفضة نسبياً فالأوفق أن تفرض أسعار تحويل إليها منخفضة، والعكس بالعكس، وفي الحالة الأولى تكون العلاقات مع الملاك الأجانب طيبة، بينما تهدد هذه العلاقات في الحالة الثانية بسبب انخفاض العائد نتيجة لرفع سعر تحويل البضاعة الواردة، وقد يعنى تحديد سعر عادل، الإقلال من الأرباح لأنه لا يمكن تخفيض الضرائب، كذلك قد تنخفض الأرباح إذا تواجد الفرع في دولة تميزتشكل الشركة التابعة ضريبياً أو بوسائل أخرى، وفي هذه الحالة ينصح بفرض سعر تحويل أعلى للتخفيف من أثر العبء الضريبي.

#### ٥- الضرائب:

والمشكلة الرئيسية هنا هي الأزواج الضريبي، قد تفرض الضرائب على أرباح الفرع في الدولة الأجنبية وتفرض أيضاً على أرباح الشركة الأم في دولة مركزها الرئيسي. ومما يزيد المشكلة صعوبة اختلاف مفاهيم الربح المستخدمة ومعدلات الضرائب المطبقة بين الدول المختلفة. ويمكن باستخدام سياسة سعر التحويل المناسب التغلب على هذه المشكلة بنقل الأرباح إلى المناطق ذات الضرائب المنخفضة عن طريق التحويل إليها بسعر منخفض.

ولتوضيح ذلك نفترض أن معدل الضريبة على الأرباح يبلغ ٥٠% في الدول أو ٢٥% في الدول ب ، وفي هذه الحالة يكون من مصلحة الشركة تحويل البضائع من (أ) إلى ب وتقليل الأرباح المحقة في أ عن طريق تخفيض سعر التحويل إلى أدنى حد (أنظر شكل ٢/١٦)، وإذا كان فرع الشركة بالدولة سيورد سلعة معينة إلى فرعها بالدولة (أ) فيجب أن يكون سعر التحويل أعلى ما يمكن وذلك كله مع مراعاة حدود القانون بالطبع.



شكل (١٦/٢) تأثير معدلات الضريبة في أسعار التحويل

#### ٦- مواجهة الدعم الحكومي للمنافسين :

إذا عمدت حكومة الدولة الأجنبية إلى دعم شركة منافسة بشكل أو بآخر بحيث تتمكن من البيع بأسعار أقل من أسعارنا . فقد يعنى ذلك إضعاف مركزها التنافسي، وربما إخراجنا كلية من السوق. وفي هذه الحالة يجب تقييم سياسة الحكومة واتجاهاتها، فإذا كانت تهدف بتصميم إلى إخراجنا من السوق، فالأفضل عدم مواجهة التيار لأنها ستستمر في الدعم ولو عنى منافسة قطع الرقبة، أما إذا كان الدعم محدوداً فيمكن بالتطبيق السليم لسياسة أسعار التحويل المناسبة مواجهة المنافسة، وربما اقتلاعها من جذورها وذلك بتخفيض سعر التحويل إلى تلك الدولة، وذلك بالطبع بشرط أن تكون السلعة المحولة لها تأثير ملموس في سعر بيع السلعة النهائية وإلا كان التخفيض بغير مبرر وبغير فائدة.

#### ٧- تقييم خروج الأرباح :

إذا فرضت حكومة الدولة الأجنبية قيوداً على خروج الأرباح إلى الشركة الأم لسبب أو لآخر، وبشكل أو بآخر، فيمكن التغلب على هذه المشكلة بتحديد أسعار تحويل إلى تلك الدولة في مستوى عالٍ يخفض من حجم الأرباح الخاصة لتلك القيود. على أن هذا الأسلوب لا يخلو من العيوب حيث سيزيد في صعوبة موقف فرع الشركة

بالدولة الأجنبية في مواجهة المنافس كما أنه سيزيد صعوبة تقييم أدائه على أساس الربح المحقق .

#### ٨- تقييم استمرار الشركة التابعة :

إذا كان هناك قيود على استمرار ملكية الشركة الأم للشركة التابعة في الدولة الأجنبية فمن الطبيعي أن تعتمد الشركة الأم إلى تقليل الأرباح المحققة في الشركة التابعة عن طريق رفع أسعار التحويل إليها . أما إذا لم تكن هناك قيود وينتظر استمرار تملك الشركة التابعة، فتحدد أسعار التحويل طبقاً لكل العوامل الأخرى المشار إليها أيضاً .

بهذا نكون قد ناقشنا أهم العوامل المؤثرة في رسم سياسة أسعار التحويل وذنقل بعد ذلك إلى مناقشة طريقة عرض الأسعار عالمياً والمصطلحات المستخدمة في هذا الصدد .

#### عرض الأسعار في الدولي:

يجب عند حسابنا للتكاليف لأغراض التسويق الدولي أن نأخذ في اعتبارنا كل المصاريف المتعلقة بعملية التصدير والاستيراد وينشأ هذه المصاريف أساساً من الحاجة إلى نقل السلع لمسافات طويلة واستخدام وسائل نقل متباينة وعبور حواجز دولية للتجارة .

لما كانت تكاليف النقل والرسوم الجمركية وغيرها تمثل جزءاً كبيراً جداً من قيمة البضاعة محل التعامل في التسويق الدولي، فإن أي سعر لا يوضح مقدار ما يشمله من هذه التكاليف يصبح فارغاً من المعنى ولقد أدت خبرات الأجيال السابقة في التسويق الدولي إلى التوصل إلى مصطلحات معينة في هذا الشأن مقبولة ومفهومة ومستخدمة في العالم كله للإشارة إلى ما يشمله السعر من تكاليف وما لا يشمله . وذنودفيما يلي قائمة بتلك المصطلحات ومعنى كل منها .

## Ex Works. / ١

١/١ سعر البيع المحلى فى الخزن أو المصنع، إلخ، مضافاً إليه:

٢/١ تكاليف اللف والحزم والتعليم

٣/١ تكاليف التأكد من الجودة (الوزن، العدد، القياس) إن وجدت ناقصاً.

٤/١ خصومات التصدير إن وجدت .

## F.O.T., F.O.R. / ٢

١/٢ تكاليف ١/١ إلى ٤/١ أعلاه، مضافاً إليها تكاليف:

٢/٢ النقل لحطة الشحن .

٣/٢ شحن البضاعة على عربة السكك الحديدية أو عربة النقل .

٤/٢ كل المخاطر إلى أن يتم تسليم البضاعة للباخرة

## F.A.S / ٣

١/٣ تكاليف ١/١ إلى ٤/٢ أعلاه، مضافاً إليها تكاليف :

٢/٣ التحويل من قطار لآخر.

٣/٣ التفريغ.

٤/٣ مناولة البضاعة داخل الميناء.

٥/٣ استخدام القوارب الصغيرة أثناء التحميل.

٦/٣ استخدام المراسى.

٧/٣ استخدام الترانزيت.

٨/٣ عمولة.

٩/٣ كل المخاطر إلى أن تصبح البضاعة جاهزة للتحميل.

F.O.B/٤

١/٤ تكاليف ١/١ إلى ٩/٣ أعلاه، مضافاً إليها تكاليف:

٢/٤ حجز مكان على السفينة.

٣/٤ تحميل البضاعة على السفينة.

٤/٤ استخدام الوثائق.

٥/٤ بوليصة الشحن.

٦/٤ كل المخاطر إلى أن تصل البضاعة إلى ظهر السفينة.

C,S,F /٥

١/٥ تكاليف ١/١ إلى ٦/٤ أعلاه، مضافاً إليها تكاليف:

٢/٥ تراخيص التصدير.

٣/٥ رسوم وضرائب التصدير.

٤/٥ النولون إلى ميناء الوصول.

٥/٥ كل المخاطر إلى أن تصل البضاعة إلى ظهر السفينة.

C,I.F /٦

١/٦ تكاليف ١/١ إلى ٥/٥ أعلاه، مضافاً إليها تكاليف:

٢/٦ التأمين البحري.

٣/٦ الفواتير<sup>٢</sup> قنصلية، شهادة المصدر، شهادة الفحص، وأى مستندات أخرى لازمة.

٤/٦ كل المخاطر إلى أن تصل البضاعة إلى ظهر السفينة.

## Ex ship /٧

١/٧ تكاليف ١/١ إلى ٤/٦، ناقصاً مصاريف:

٢/٧ الفواتير القنصلية، وشهادة المصدر مضافاً إليها.

٣/٧ كل المخاطر حتى ترسو السفينة في ميناء الوصول.

## Ex quay (ينكر الميناء) /٨

١/٨ تكاليف ١/١، إلى ٤/٦ تكلفة ٣/٧ مضافاً إليها تكاليف:

٢/٨ القوارب إذا تعذرت رسو السفينة على الرصيف

٣/٨ التفريغ إذا لم يكن مشمولاً في النولون.

٤/٨ تراخيص الاستيراد.

٥/٨ الرسوم الجمركية وضرائب الإستيراد.

٦/٨ التخليص الجمركي.

٨/٨ كل المخاطر إلى أن يتم تسليم البضاعة في الميناء.

## Free delivered /٩

١/٩ تكاليف ١/١ إلى ٤/٦ و ٣/٧ إلى ٨/٨ ، مضافاً إليها تكاليف:

٢/٩ النقل والتأمين إلى نقطة الوصول داخل الدولة المستوردة.

٣/٩ كل المخاطر إلى أن يتم تسليم البضاعة في النقطة المحددة.

ولما كانت المصاريف المختلفة المحملة للبضاعة بالإضافة إلى سعرها الأصلي

كبير للغاية يجب الاهتمام بطريقة عرضها، وتتأثر طريقة العرض هذه بسياسة

التسعير من حيث اعتمادها على التكاليف، ونوع مفهوم التكلفة المستخدمة.



فالشركات التي تستخدم طريقة التسعير على أساس التكلفة الكلية تجرى في العادة على مجرد إضافة المصاريف التي سيتحملها إلى سعر البيع المحلي، ويؤدي هذا السلوك في الغالب إلى زيادة سعر السلعة المصدرة إلى ٣ أو ٤ أضعاف سعرها المحلي، فإذا أضفنا هوامش الوسطاء الأجانب فإن تضخم السعر يكون أكثر وأكثر، وتكون هذه الهوامش أكبر من مثيلاتها المحلية من الناحية المطلقة وذلك لسببين.

١- أن المستورد يستخدم سعر الوصول كأساس لاحتساب هامش ربحه.

٢- أن المستورد في كثير من الأحيان يفرض هوامش أعلى بكثير من الهوامش المفروضة في البلد المصدرة.

وعلى ذلك فإن على الشركة المصدرة الإهتمام بالتحويل من سياسة التسعير الكلى إلى سياسة أكثر مرونة تواجه المشكلة من زاوية الطلب فتستخدم ظروف السوق كأساس لتحديد السعر، وتستفيد من تطبيق مفاهيم التكلفة الحدية أو المتغيرة.



## الفصل السابع عشر

### سياسات الترويج

#### أهمية الترويج فى التسويق الدولى :

لا يستغنى أى برنامج تسويقى عن الترويج كعنصر أساسى فيه، وقد يتخذ الترويج صوراً متباينة، وقد يختلف حجمه من برنامج لآخر، إلا أنه دائماً موجود، وتنتج حتمية الترويج من وجوب تعريف المشتري بوجود السلعة، وإقناعه بعد ذلك بأنها أقدر من غيرها على إشباع احتياجاته، ثم دفعه إلى اتخاذ قرار بشرائها بالفعل، ثم تكرار شرائه لها فى المستقبل، وقد حدد لازو و كوربن<sup>(1)</sup> خطوات العمل البيعى فى ست خطوات هى:

- ١- عمل الاتصال المبدئى مع العميل المحتمل.
  - ٢- إثارة اهتمامه بالسلعة.
  - ٣- خلق تفضيله لعلامة أو سلعة معينة.
  - ٤- حل (مشكلة شرائية للمستهلك) بسلعة معينة.
  - ٥- الحصول على أمر الشراء.
  - ٦- ضمان استمرار تعامل العميل مع الشركة.
- تنقسم أدوات وصور الترويج المختلفة عىء أداء هذه المهام الست بدرجات متفاوتة، حيث تختلف فاعلية كل منها فى أداء كل خطوة تبعاً لطبيعتها وطبيعة السلعة وطبيعة الطلب وظروف المنافسة وظروف السوق ودرجة جودة السلعة وتميزها عن غيرها وتكاليف استخدام أساليب الترويج المختلفة والتقدير الشخصى لمتخذ القرار والأموال المتاحة بالشركة لإنجاز العمل الترويجى وغير ذلك من العوامل. والمهم

(1) H. Lazo and A. Corbin, op . cit., p276

ان ندرك أن وسائل الترويج المختلفة تتكامل وتتكاثر معاً لإنجاز العمل ككل واحد. ورغم أن صور الترويج تشمل البيع الشخصى والإعلان وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة، فإننا سنركز بدرجة أكبر في هذا الفصل علي الإعلان وتنشيط المبيعات.

وللترويج أهمية فائقة في التسويق الدولي بصفة خاصة<sup>(١)</sup>، وذلك راجع إلى أن الشركة المصدرة تعتبر كياناً أجنبياً بالنسبة للمستهلك في السوق الخارجى، وهى تبيع سلعة أجنبية بواسطة رجل بيع في العادة أجنبى هو الآخر، وكل ذلك يؤدي إلى غلبة الحذر على سلوك المستهلك، فهو ينظر بعين الشك إلى هذه التوليفة الأجنبية بدرجة أكبر من شكه في العروض المحلية المنافسة. فإذا كان الحال كذلك نتج تأثير سلبي على جهودنا التسويقية يلزم تحييده، وأكثر وسائل التحييد فاعلية هو الترويج أضف إلى ذلك اعتباراً آخر لا يقل عن السابق أهمية، وهو أن المستهلك في السوق الخارجى كثيراً ما لا يكون على دراية كافية باستخدامات السلعة الأجنبية، وبأفضل الطرق لاستخدامها، وهذا الحال يفرض على الترويج مسئولية رئيسية بخصوص تعليم ذلك المستهلك، ويجب أن يسبق هذا التعليم أى جهد لتوزيع السلعة فعلاً في الأسواق. الترويج ضرورى، بل وحتمى، إذن من أجل تحقيق الاتصال بالسوق، ومن أجل إقناع السوق بالسلعة ومن أجل تعليم وإرشاد السوق ومده بالمعلومات عن السلعة واستخداماتها، ومن أجل المنافسة في السوق.

### تبويب قرارات الترويج:

يعتبر الإعلان أهم صور الترويج على الإطلاق - بعد البيع الشخصى - وقد عرفته جمعية التسويق الأمريكية بأنه: التقديم والترويج غير الشخصى لأفكار أو سلع أو خدمات والذي يدفع عنه أجر وتكون شخصية المعلن فيه معروفة، وحتى يكون الإعلان فعالاً فلا بد من اكتماله ليس فقط بمعنى وصول الرسالة الإعلانية إلى

---

(١) راجع ما أوردها بخصوص (حتمية الترويج) كأحد المبادئ العامة للتسويق الدولي في الفصل الثانى.

المستهلك وإنما أيضاً تأثير تلك الرسالة على سلوك المستهلك التأثير المطلوب سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ظاهر أو غير ظاهر، وسوف تتوقف فاعلية هذا الاكتمال أصلاً على حسن إدراك الجوانب المختلفة للقرار، أو القرارات الجزئية المنتمية إلى قرار الترويج ككل، ويمكن أن تحدد القرارات والتي يتم اتخاذها بالتتابع فيما يلي:

- ١- تحديد أهداف الجهد الترويجي .
  - ٢- تحديد الجماهير المستهدفة بالترويج.
  - ٣- اختيار الرسالة الترويجية المناسبة.
  - ٤- اختيار وسيلة الاعلان (صحف، إذاعة، .....الخ).
  - ٥- إنتاج صيغة الإعلان الفعلية بالصور والكلمات والشعارات.....الخ.
  - ٦- تحديد حجم الانفاق الترويجي .
  - ٧- تحديد وقت أو أوقات الحملات الترويجية جملة وتفصيلاً.
  - ٨- تحديد سبل التنسيق.
- وسوف تتناول أهم هذه النقاط بالتحليل أدناه.

### أهداف الترويج:

ليست بنا حاجة إلى تأكيد أهمية تحديد الأهداف بوضوح في بداية أى عمل فبدون هذا التحديد، لا يمكن أن نصل أبداً إلى ما نبغية، وإذا وصلنا فالثالب أن نكون قد أنفقنا جهداً ومالاً أكثر مما ينبغي<sup>(١)</sup>: إن غياب الأهداف معناه غياب الأساس من الحملة الترويجية، وغياب المعيار المرشد لاختيار وسائل الترويج ومحتواه، ولتقييم العمل . ويعنى تحديد الأهداف اتخاذ الإدارة لقرارين أساسيين ماهو الأثر المطلوب

---

(١) راجع تفصيل الموضوع في: صديق عفيفي، مقدمة في إدارة الأعمال، مكتبة المطبعة أسبوط-١٩٧٢- الفصل الخامس (الأهداف).

تحقيقاً في السوق من وراء الترويج، وما هو الدور الذي سيلعبه الإعلان والترويج بصفة عامة في جهود التصدير ككل، ويمكن لنا من خلال الإجابة على هذه الأسئلة أن ننتقل إلى وضع أهداف محددة للحملة الترويجية ويمكن أن نعطي أدناه بعض الأمثلة على الأهداف الممكنة للترويج.

#### أولاً - تنمية نصيب الشركة من السوق؛

إن أي شركة لا تعمل في فراغ، وإنما تعمل في محيط معين، وهي تؤثر في، وتتأثر بالقوى المختلفة المكونة لذلك المحيط، ومن بين أهم تلك القوى سلوك وتصرفات المنافسين، فأولئك المنافسون يسعون إلى زيادة القطاع من السوق الذي يتعامل معهم، في نفس الوقت الذي نسمى نحن فيه إلى زيادة حجم القطاع الذي يتعامل معنا-ذلك هو جوهر العمل التنافسي، وسواء نحن أو المنافسين فأدوات التنافس التي نستخدمها متنوعة، على أن أهمها على الإطلاق في أغلب الأحوال هو الترويج. فحيث أن الأسواق الدولية في نمو مستمر نتيجة لزيادة ارتفاع مستوى المعيشة بصفة عامة في المتوسط، فإن الشركة المشتغلة بالتسويق الدولي سوف تجد أن نصيبها السوقي في تناقص ما لم تعمل دوماً على زيادة مبيعاتها بالشكل الذي يلاحق النمو في حجم السوق، وهي قد تعمل أكثر من ذلك على تنمية نصيبها منه بزيادة معدلات تنمية مبيعاتها لتفوق معدلات نمو الأسواق. فإذا كان الأمر كذلك يكون الترويج بالطبع أحد الوسائل الهامة في هذا الصدد.

#### ثانياً- التعرف بعلامة الشركة وتنمية قبولها في السوق؛

على الرغم من أن تعريف المستهلك بالعلامة أمر سهل نسبياً في التسويق المحلي فإنه بالغ الصعوبة في التسويق الدولي، وذلك بسبب تباعد المسافات، واختلاف اللغات، وتباين ظروف الاستهلاك وأنماطه، ولذلك تناط بالترويج دائماً مسئولية تعريف المستهلك الأجنبي بالعلامة الخاصة بمنتجات الشركة، فتلك خطوة مبدئية في العمل البيعي، وبعد ذلك يحاول الترويج فيقنع المستهلك بها كي يصير على شرائها دون غيرها.

### ثالثاً- إرشاد السوق لاستخدامات السلعة:

سبق لنا الإشارة إلى أن المستهلك الأجنبي أحياناً ما لا يكون على دراية باستخدامات السلعة لأنها غريبة عليه، وهنا يقع على الترويج عبء إرشاده إلى استخداماتها، فقد يكون استخدام مفارش السفرة الورقية أمراً مأثوفاً في البلاد المتقدمة، ولكنه بالتأكيد غير مأثوف في كثير من المجتمعات المتخلفة نسبياً، وقد تكون أنواع طعام الإفطار بمصر معروفة لنا، ولكنها بالتأكيد غير معروفة لهذا الغرض في البلدان الأخرى، وقد يكون استخدام معدات المطبخ الحديث أمراً تلقائياً في المجتمع المتقدم، ولكنها تكون مجرد آلات غريبة على المستهلك في مجتمع غير متقدم، في مثل هذه الأحوال يكون من الضروري أن يحدد (إرشاد السوق) كهدف رئيسي في برنامج الترويج، فتلك لاتقف تحت حصر، وإنما قصدنا بالأمثلة الثلاثة أعلاه التعرض لنماذج من هذه الأهداف فقط.

### تحديد الجماهير المستهدفة بالترويج:

بمجرد أن نحدد أهداف الحملة الترويجية، يكون من السهل بعد ذلك تحديد كل خطوات وضع البرنامج، وأولها هي تحديد الجمهور المستهدف.

ليس من السهل أن نبالغ في أهمية تحديد الجمهور المستهدف بالترويج، فما الترويج إلا إتصال، ولايقوم إتصال فعال ما لم تتحدد أطرافه بوضوح وتعرفت على بعضها البعض والزمع بأن الترويج موجه لكل القطاع المستهدف، فغالباً ما لانكون في حاجة إلى توجيه رسالتنا الترويجية إلى كل من بالسوق. مثال ذلك أن تكون السلعة التي تصدر من سوق خارجي إلى مصر كمستورد موجهة لطبقة معينة، ففى هذه الحالة لاجدوى من أن يحاول المصدر الأمريكى توجيه ترويجه لـسجائير كنت إلى كل السوق المصرى، لأن استهلاكها لا يمتد إلى كل أرجاء السوق. وبالتالي يجب أن يوجه ترويجه إلى تلك المجموعة فقط من المستهلكين التي تستهلك سلعته.

ومع ذلك فيجب التنويه إلى أن الترويج يمكن ويجب أن يمتد إلى أكثر من مستهلكي السلعة، ليشمل مشتريها إن كانوا غير مستهلكيها ويشمل أيضاً المؤثرين على قرارات الشراء من غير المستهلكين والمشتريين، إذا قدر المصدر أن تأثيرهم كبير إلى حد تقرير الترويج لهم.

### اختيار الرسالة الترويجية المناسبة؛

والنقطة الجديدة بالاهتمام هنا هي إدراك الفرق بين المجتمع المحلي والمجتمع الأجنبي من ناحية الثقافة والتقاليد والقيم والأخلاق والعادات والتفكير والتعليم ودرجة التحرر والإباحية والسلوك فتلك كلها اعتبارات لها وزن كبير في اختيار الرسالة الترويجية المناسبة، ومن جهة أخرى فإن درجة التقدم الاقتصادي ومستوى المعيشة والنظرة إلى السعر كمؤشر للقيمة أو كمؤشر للجودة تختلف من سوق لآخر وبالتالي يجب اختيار الرسالة الترويجية المناسبة لهذه الاعتبارات.

إن جوهر الترويج هو نقل أفكار معينة للتعريف بشئ والاقناع به وخلق الإصرار عليه في النهاية من جانب المستهلك، ويجب بالتالي أن تكون الرسالة قادرة على تحقيق ذلك، وهي لن تكون قادرة ما لم تراعى طبيعة ذلك المستهلك الأجنبي وظروف استهلاكه وأنماط سلوكه.

والتعرف على المستهلك يعني بالتأكيد التعرف على دوافعه في الشراء، وتلك الدوافع كثيراً ما تختلف تماماً عن دوافع شراء نضم السلعة لدى المستهلك المحلي والرسالة التي تفشل في التركيز على الدوافع الحقيقية هي رسالة كتب عليها الفشل التام.

### اختيار وسيلة الإعلان؛

سأركز في حديثي عن وسائل الترويج على وسائل الإعلان باعتبار أن هذا القرار هو أكثرها تعقيداً. يمكن تقسيم تلك الوسائل حسب درجة تغطيتها الجغرافية إلى ثلاث أنواع:-



## أولاً - الوسائل المنتشرة عالمياً:

تكاد تقتصر هذه الوسائل على الدوريات المطبوعة والراديو، ويمكن في بعض المناطق إضافة التليفزيون أيضاً كم منطقة وسط أوروبا وتوجه الدوريات العالمية إما إلى الطبقة المثقفة، مثل دوريات ريدرز ديجست، بارى ماقش، لوك، لايف، تايم، بوردا، وإما إلى رجال المهن الفنية والتجارية، مثل المجلات الدولية للهندسة والصيدلة، أغلب هذه الفئات من الطبقات الاجتماعية العليا في المجتمع، وهي بالتالي أكثر استهلاكاً للسلع عالية الجودة والقيمة، مما يعني أن الترويج في مثل هذه الدوريات يمكن أن يكون مجزياً إلى حد كبير.

أما بالنسبة للراديو فالأمر مختلف. فلقد شاع الراديو كسلعة استهلاكية في كل البلاد وكل المستويات، خصوصاً بعد ابتكار الترانزستور، وبالتالي يمكن استخدام الراديو بنجاح كوسيلة لتوصيل الرسالة الترويجية، وإن كانت تكاليفها عالية بعض الشيء.

## ثانياً - الوسائل المنتشرة على مستوى دولة واحدة:

هذه هي أهم الوسائل على الإطلاق، حيث يميل المستهلكون في العادة إلى تفضيل قراءة دورياتهم الوطنية، أو الاستماع لإذاعاتهم، أو مشاهدة تليفزيوناتهم الوطنية، واختيار هذه الوسائل رغم أهميتها، صعب للغاية، بسبب قصور المعلومات عن حجم القراء أو المستمعين أو المشاهدين في أغلب الدول. والوكالات المتخصصة في توفير هذه المعلومات لا تتواجد في كل الدول، وبالتالي تضطر إلى الاعتماد على الأرقام التي تعطيها الوسائل نفسها، وتلك تميل إلى أن تكون مبالغاً فيها لأسباب واضحة، إلى الحد الذي يدعو الكثير من المصدرين إلى عدم أخذها بقيمتها السطحية وإنما تخفيضها بمعدلات قد تصل إلى ٧٠٪ بالنسبة لبعض البلدان.

وهناك مشكلة أخرى تتعلق باختيار المزيج المناسب من الوسائل، إذ، نادراً ما تكون وسيلة واحدة كافية للاتصال بكل المشتريين المحتملين، وصحيح أن هذه المشكلة

تتواجد أيضاً في التسويق الداخلي، إلا أنها ليست بنفس الصعوبة. وقد يكون من الممكن أن تصل إلى كل المشتريين المحتملين باستخدام كل الوسائل، ولكن ذلك وإن كان اقتصادياً في دولة كبيرة فهو بالتأكيد غير اقتصادي في دولة صغيرة.

ثالثاً- الوسائل المنتشرة على مستوى جزء من الدولة الواحدة:-

تتطلب التغطية الكاملة للسوق الأجنبية استخدام الوسائل المحلية- محلية بمعنى أنها تغطي منطقة واحدة فقط من الدولة- ويندرج تحت هذا العنوان أنواع كثيرة من الوسائل كالجرائد المحلية، ومحطات الراديو وقنوات التلفزيون المحلية والسينما، والملصقات، والنقط والبيعية، والمعروضات.

ولا يتوقف استخدام أي من هذه الوسائل على إهداف الحملة الإعلانية فقط، إنما يتوقف على القيود القانونية والخلقية المفروضة عليها في كل بلد.

وأكثر هذه الوسائل خضوعاً للقيود هي الإذاعة والتلفزيون، فبعض البلاد تحرم الإعلان تماماً في الراديو والتلفزيون، في حين تسمح بعض الدول بالإعلان فيهما ولكن في جزء معين ومحدود من الوقت ومنفصل عن البرامج وفيه تتوالى الإعلانات المختلفة تحت عنوان واحد مثل (الإعلانات)، ومثل هذا الإجراء في الواقع يسلب الإعلان جزءاً كبيراً من قيمته، وهو ما يجب أن يتنبه إليه المصدر، وبالإضافة إلى ذلك نجد أنواعاً أخرى عديدة من القيود، ففي المكسيك وإيطاليا لا يزيد الإعلان عن ٢٠ ثانية ويجب أن يكون مرئياً فقط، وفي فنزويلا يسمح بالصوت ولكن صاحب الصوت يجب أن يكون فنزويلياً، وفي بلدان أمريكا اللاتينية الأخرى تلزم القوانين الممثلين في الإعلانات أن يرتدوا دبل زواج إذا ظهر رجل وفتاة معاً، وفي بريطانيا ممنوع الإعلان عن السجائر، وفي استراليا ممنوع عرض الإعلانات غير المطبوعة على أفلام استرالية، وهكذا. وكل هذه القيود تزيد من صعوبة المشكلة، وعدم التنبه إليها يعقد العمل، ويفقده فاعليته.

## صيغة الإعلان:

لقد فصلنا عملية إختيار الرسالة الترويجية عن عملية الصيغة التي ستقل بها الرسالة تسليماً منا بحقيقة أنهما أمران مختلفان، بمعنى أن محتوى الرسالة يؤثر بالتأكيد على صيغتها، ولكن هناك بالتأكيد أكثر من صيغة واحدة لقول نفس الشيء، كذلك لأجلنا الحديث عن إعداد صيغة الرسالة إلى ما بعد تناول وسائل نقلها، لتأثير الأخيرة في نوع الصيغة أيضاً.

فإذا فرضنا أننا قمنا بتحليل دوافع الجمهور المستهدف -رغم أن ذلك في حد ذاته عمل شائك للغاية- وحددنا تبعاً لذلك الفكرة الأساسية في الرسالة الترويجية، فإننا نظل في حاجة إلى تحديد طريقة التعبير عن هذه الفكرة في صيغة معينة.

نلاحظ هنا أن مفتاح المشكلة هو في استخدام أداة الجذب المناسبة التي تضمن لنا أو على الأقل تزيد في فرص اقبال العميل على شراء سلعتنا، وأداة الجذب هذه ستوقف بالطبع على دوافع المستهلك واحتياجاته، بمعنى أننا لكي نحدد الصيغة المناسبة لنقل الرسالة الترويجية، لابد أن نحدد أولاً أداة الجذب المناسبة، ولكي نفعل ذلك لابد أن نفهم طبيعة سلوك المستهلك، ولو كان ذلك المستهلك ينتمي إلى مجتمعنا المحلي لكان الأمر سهلاً بعض الشيء، ولكن صعوبة المشكلة تنشأ أساساً من أن ذلك المستهلك غريب عنا وأجنبي عن مجتمعنا، وبالتالي فأى افتراض غير مدروس لدوافعه، وإى نقل لصيغة نجحت محلياً عرضة لأن يكون تصرفاً غير سليم.

فأدوات الجذب التي تنجح في مصر لايجب افتراض أنها ستكون بالضرورة فعالة في خارج مصر، إذ أنها قد تكون كذلك وقد لا تكون كذلك وقد لا تكون. من الثابت مثلاً أن استخدام المصطلحات العلمية والمعادلات الرياضية بشكل مبسط أو بصفة عامة استخدام المدخل العلمى في صياغة الإعلان يأتى بنتائج طيبة في الدول الغربية، ولكنه غير مضمون النتائج في غيرها (مثل أفضل من المسحوق السابق بنسبة ٤٣،٥٦٪) (٣٧٣).

ومن جهة أخرى نجد أن استخدام الجنس كأداة جذب فى صياغة الرسالة الترويجية أمر شائع فى الدول الغربية أيضاً وبالأخص فى الولايات المتحدة الأمريكية وهو فوق أنه شائع فيها ناجح وفعال أيضاً. وبالتالي يمكن استخدامه عند الإعلان بمثل هذه الأسواق، ولكن يكون من غير المناسب على الإطلاق للجوء لنفس أداة الجذب فى صيغة إعلان موجهة لمجتمع محافظ كالمجتمع الليبى مثلاً حتى لو لم تحجبه القوانين السائدة أما استخدام الأسلوب الفكاهى فى صياغة الإعلان فقد أثبت نجاحه فى الكثير من الدول ومن بينها مصر، ومما ساعد على نمو وانتشار هذا الأسلوب استخدام الصور المتحركة على شاشة التلفزيون والسينما. وبالتالي فهذا الأسلوب الصياغة غير محقوف بالكثير من المخاطر. ومع ذلك يجب علينا التنبه إلى أن ما يبدو لنا مضحكاً ولطيفاً قد لا يكون مضحكاً على الإطلاق بالنسبة للمستهلك الحشى أو الايرانى، بل يبدو فى نظرهم ساذجاً وسخيفاً، وقد يكون منظر الزوج الذى يفسل الأطباق بعد الغداء مضحكاً للمشاهد المصرى، ولكنه قد يكون أمراً عادياً للغاية بالنسبة للمشاهد الأمريكى أو الأوروبى، ومثيراً للاشمئزاز بالنسبة للمشاهد اليابانى.

نخلص من ذلك إلى أن كل سوق له خصائصه الحضارية والفكرية وتقاليده وعاداته ومثله التى تؤثر فى سلوك وتصرفات وردود فعل الأفراد فيه، وبالتالي تؤثر فى نوع أدوات الجذب الواجب استخدامها فى صياغة الإعلانات الموجهة إليه وبدلاً من أن نحاول وضع قواعد ثابتة لإعداد الصيغة، الأمر الذى لابد أن يكون عرضة للخطأ، يكفى التأكيد على وجوب رفض الفروض الشائعة عن السلوك والتى تحاول الإيهام بأن (الطبيعة الإنسانية واحدة فى كل مكان) أو بأن (الناس فى كل مكان يريدون ما نريد أو يستجيبون لما نستجيب إليه) فمهما كانت تلك الفروض سليمة كأفكار فلسفية مجردة، فإن سلامتها تهتز بشدة حين تصطدم بالحقائق كالدوافع المتباينة للأفراد المختلفين فى شرائهم لنفس السلعة.

إن القيم الثقافية والاجتماعية تختلف وتتصادم فى الأسواق الدولية شأنها فى

ذلك، شأن أفكار الناس عن الجمال والقبح، أو الأمانة والخيانة، أو الشجاعة والجبن، أو الضروريات والكماليات. والفهم السليم لهذه القيم هو الطريق الوحيد لتكييف الإعلان بما يتلاءم واحتياجات كل سوق.

ولم نذكر حتى الآن مشكلة اللغة، وهذه هي حد ذاتها قد تكون عائقاً كبيراً، حين نقرر استخدام نفس الفكرة أو نفس الصيغة الاعلانية المستخدمة محلياً في الترويج في الخارج، حيث يتعين ترجمتها وكثيراً ما لا يكون ذلك سهلاً، بل إن بعض التعبيرات لا يمكن ترجمتها بالشكل الذي يعطى نفس الأثر المحقق في اللغة الأصلية ومن الأفضل في مثل هذه الأحوال أن تصاغ الرسالة من جديد بدلاً من محاولة استخدام ترجمة لا تؤدي الغرض بفاعلية.

وقد أجريت دراسة<sup>(١)</sup> حول إمكانيات نقل الإعلان المستخدم محلياً إلى السوق الخارجى، والحاجة للتغيير ومداها وجدول ١/١٧ أدناه يبين نتائج هذه الدراسة ومنه يتضح أن التغيير أكثر حدوثاً من عدم التغيير، وإن اختلفت درجة التغيير باختلاف السلعة.

جدول ١/١٧

إلى أى مدى تستخدم الإعلانات الأمريكية في الخارج

نوع السلعة	ترجمت واستخدمت كما هي الولايات المتحدة	إعادة كتابة الكلام المصاحب للصورة	إعادة كتابة الكلام والصورة	كل شئ تغير باستثناء الفكرة	لاوجه للشبه
أدوات التجميل والصابون	٤	١	١	٢	٤
الأطعمة	-	-	-	٢	٦
المشروبات الغازية	-	-	-	٢	-
السيارات	-	-	-	-	٢
متنوعة	١	١	-	٢	١
إجمالي	٥	٢	١	٨	١٤

(1) S. Watson Dumm. (The Case Study Approach in cross-Cultural Research) Journal of Marketing Research. III. No. 1 (February 1966) b. 28.

## أبعاد سياسة الترويج:-

تعرضنا فى الجزء السابق من هذا الفصل إلى عدد من ابعاد سياسة الترويج إبان حديثنا عن القرارات الترويجية المختلفة، وسوف نقوم فى هذا الجزء بتناول بعض الأبعاد الهامة التى لم نتطرق إليها بعد:

### أولا - المركزية واللامركزية فى الترويج

تعد درجة السيطرة المركزية أو التفويض فى تخطيط وتنفيذ ومراقبة أعمال الترويج فى الأسواق الخارجية من الأمور الهامة التى يجب على الشركة أن تقرر بشأنها سياسة واضحة ومناسبة لظروفها، والسؤال فى الواقع هو: إلى أى حد يجب ويمكن تفويض سلطات الترويج إلى ممثلى الشركة بالخارج سواء كانوا وكلاء أو موزعين أو وسطاء أو رجال بيع أو مديرى فروع؟ وتزداد أهمية الأجابة على هذا السؤال طردياً مع تزايد أهمية العمل الترويجى فى استراتيجية التسويق.

ولقد جرى العرف فى الماضى بين الكثير من الشركات على أن تمنح ممثليها خصصاً معيناً أو مسموحات معينة بالإضافة إلى الخصم الذى يحصلون عليه على المبيعات، والغرض من هذه المسموحات هو تقديم العون المالى لتشجيع الترويج المحلى فى الخارج بواسطة ممثلى الشركة الذين يتوقع منهم عادة إنفاق ما يعادل مسموحات الترويج على الأقل.

ينبعث المنطق فى هذه السياسة من افتراض أن ممثل الشركة فى السوق الخارجية يعرف بالتأكيد عن تلك السوق أكثر مما تعرفه الشركة، والمعرفة بالسوق شرط لتصميم الترويج المناسب. على أن هذا الافتراض وإن كان صحيحاً لا يكفى، وإنما يجب التأكد من أن ذلك الممثل لديه أيضاً المعرفة اللازمة بأساليب وفنون الترويج فإن لم يكن يعرف عن ذلك شيئاً، فمن الطبيعى ألا يقوم بأى ترويج، وبالتالي تتحول مسموحات الترويج إلى مجرد خصم إضافى على المبيعات.

لذلك من المفضل أن تمارس الشركة من مركزها الرئيسي نوعاً أو درجة من الإشراف على أعمال الترويج في الخارج، وقد يتسع نطاق هذا الإشراف أو يضيق حسب السياسة التي تتبناها الشركة، وهناك في هذا الصدد ثلاث سياسات بديلة أساسية:

١ - المركزية، ومؤداها أن يمارس المركز الرئيسى الإشراف المباشر على برنامج الترويج في السوق الخارجية.

٢ - المشاركة، ومؤداها التعاون بين الشركات وممثلها في الخارج، مع تقسيم المسؤوليات بين الطرفين بوضوح.

٣ - اللامركزية، ومؤداها التفويض الكامل لكل سلطات الترويج بالخارج لممثل الشركة في الأسواق الأجنبية.

وفيما يلي مناقشة سريعة لكل من هذه البدائل.

#### ١ - المركزية،

لعل السبب الرئيسى الذى يدعو الشركة إلى تطبيق سياسة المركزية هو عدم ثقتها في قدرة الأجانب على التخطيط وتنفيذ البرنامج الترويجى بنفس الفاعلية التى يمكن للمركز الرئيسى تحقيقها. وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بأهمية الجهد الترويجى كعنصر فى المزيج التسويقى، ويمدى الثقل فى أداء النشاط ذاته أى حجم الانفاق 'الترويجى'.

على أن عالم اليوم فى الواقع قلما يسمح بدرجة عالية من المركزية، بل يكاد يكون من المستحيل على الشركة أن تمارس السيطرة التامة على جهود الترويج من مركزها الرئيسى فى جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة، مهما زعمت بعض الشركات أنها تطبق المركزية التامة فى الترويج، وبالإضافة إلى ذلك فيكاد يكون من المؤكد أن ممثلى الشركة فى الخارج لن يكون لديهم الحافز الكافى للقيام بنشاط ترويجى خاص بهم، طالما أن الشركة تمارس السيطرة الكاملة على ترويج منتجاتها.

## ٢ - المشاركة

تتضمن هذه السياسة محاولة الحصول على تعاون ممثلى الشركة بالخارج في الجهد الترويجى عن طريق إسداء النصح والتعاون الإيجابى فى كل مراحل الترويج، وكثيراً ما يشار إلى هذه السياسة بأنها (طريقة ٥٠٪ - ٥٠٪)، إشارة إلى أنه تعنى التقسيم المتعادل لمسؤوليات ونفقات الترويج بين الشركة وبين ممثليها فى الخارج بما فيهم مديرى الفروع.

وتخلو هذه الطريقة من المشكلات، ولعل أهم العقبات التى تصادفها تتعلق بكيفية التنظيم وتوزيع المسؤوليات وكذلك بضمان توافر الدعم والتعاون من قبل الوكلاء والممثلين ومديرى الفروع بالخارج، ولعل أفضل سبيل لتحقيق ذلك هو الإتصال الشخصى، وبالإضافة إلى هذا فهناك الحاجة فى بعض الأحيان إلى تدريب وتوعية ممثلى الشركة بالخارج فى أساليب وفنون الترويج.

## ٣ - اللامركزية

يعنى تطبيق هذه السياسة من الناحية النظرية أن تترك لمثلى الشركة بالخارج السيطرة الكاملة على جهود الترويج، على أن ذلك يتعذر عملياً، ونجد أن الشركة لا تفوض كل الأعباء وإنما جزءاً منها فقط. والدافع الرئيسى لإتباع هذه السياسة يكون فى الغالب عدم إمكان استيراد مواد الترويج بالنسبة للكثير من الأسواق الخارجية.

من المؤكد أن أى مناقشة لدرجة التفويض فى جهود الترويج لابد وأن تنتهى باختلاف فى وجهات النظر، ومن المؤكد أيضاً أن وكالات الإعلان المحلية فى سوق المصدر ستميل إلى توصية بالمركية، على أن سياستى المشاركة واللامركزية لها مزايا معينة وإن لم تخل كل منهما من العيوب.

ويمكن تلخيص العيوب أو أوجه الضعف التى تكتنف سياستى المشاركة واللامركزية فى النقاط التالية:



(أ) ليست هناك وسيلة دقيقة للتأكد من أن الوكيل الخارجي قد أنفق بالفعل ما يوازي مسموحات الترويج.

(ب) كثيراً ما يكون مستوى الترويج الذي يقوم به الوكيل الخارجي أقل من المستوى الذي يمكن تحقيقه.

(ج) كثيراً ما يركز الوكيل الخارجي على الترويج لمشروعه هو وليس لمنتجات الشركة المصدرة.

(د) بسبب ضعف إمكانيات الوكيل في الكثير من الأحيان فإن احتمالات سوء تخطيط وتنفيذ الحملات الترويجية تكون كبيرة.

(هـ) إن فرصة الترويج المؤسسى الذي يركز على شخصية الشركة المصدرة تكون ضئيلة. غير أنه في مقابل هذه العيوب يمكن أن نسرد المزايا التالية:

(أ) إن الوكيل الخارجي لديه دراية أكبر باللغة وبالناس وبالعادات وبكل ظروف السوق عموماً وتلك الدراية أساسية في أى عمل ترويجى.

(ب) إنه بالتأكيد أقدر في تولي الترويج المحلى بسبب معرفته الدقيقة بالسوق.

(ج) يمكن مراقبة إنفاق الترويج بوسائل فعالة، كعدم الدفع إلا بناء على الفواتير ويعد الإطلاع على نسخ من الإعلانات.

(د) المشاركة تضمن تحمل الوكيل الخارجي لجزء من النفقات.

ويدهى إذن أنه لا يمكن التعميم بشأن أى السياسات أفضل، فاختيار السياسة المناسبة ستؤثر فيه اعتبارات عديدة أهمها ظروف السوق وطبيعة السلعة وإمكانيات الشركة المصدرة، وكفاءة ممثلها، ودرجة المعرفة بالسوق ومدى فاعلية وسائل الرقابة على الإنفاق، وخبرة الشركة المصدرة في التسويق الدولي.

## ثانياً - مميزات الترويج،

لا شك أن تحديد حجم الإنفاق على الترويج يعد من أهم وسائل السياسة عند تخطيط المزيج الترويجي عموماً، وبالأخص عند الترويج على المستوى الدولي، ولا شك أيضاً أن هناك اعتبارات عديدة تؤثر في السياسة التي تتبعها الشركة بهذا الشأن، ومن أهم تلك الاعتبارات أسلوب المنافسة الذي تسمير عليه الشركة في محاولتها غزو الأسواق الخارجية، فبعض الشركات يفضل منهج المنافسة على أساس الأسعار، وغالباً ما يكون ذلك متأثراً بدولة الشركة المصدرة والأحوال الاقتصادية فيها وبصفة عامة. على أنه يمكن لنا القول بأن الإتجاه العام في المنافسة على المستوى غير الدولي قد بدأ يتخلى في الكثير من الدول - بالأخص الدول المتقدمة - عن استخدام السعر كسلاح أساسي في المنافسة، وتشير الدلائل إلى أن الاتجاه نفسه قد بدأ يزحف إلى التسويق الدولي أيضاً، وإن لم يكن بنفس الدرجة أو بنفس السرعة. وأهم وسائل المنافسة بعد السعر هو الترويج، وعلى الشركة أن تقرر في هذا الصدد السياسة التي ستبنيها من حيث درجة التركيز على الترويج كسلاح في المنافسة فهذه السياسة ستؤثر بالضرورة في حجم الإنفاق الترويجي.

وبفرض شأن الشركة قد انتهت من البت في هذا الأمر، فإن السؤال التالي سوف يختص بالضرورة بالأساس الذي تحدد عليه ميزانية البرنامج الترويجي، وهناك بالطبع أسس متعددة في هذا الشأن مثل الطريقة الحديثة ومؤداها السعي لتحقيق التعادل بين النفقة الحديثة للترويج والعائد الحدي منه، والطريقة الاجتهادية ومؤداها إنفاق المبلغ الذي ترى الإدارة إنفاقه طبقاً لتقديرها الشخصي وطريقة كل الأموال المتاحة بعد استيفاء أوجه الإنفاق الأخرى، وطريقة نسبة عائد الاستثمار، وغير ذلك من الطرق أو السياسات في تحديد حجم الإنفاق الترويجي.

هذا وقد تزايد في السنين الأخيرة الاتجاه الموضوعي في سياسة تحديد ميزانية

الترويج حيث نبدأ أولاً بتحديد أهداف الترويج، ثم بعد ذلك ننتقل إلى تحديد الجهود الترويجية اللازمة لإنجاز تلك الجهود، بمعنى أن ميزانية الترويج تتحدد بناء على الأهداف المطلوب تحقيقها والأعمال اللازم أداؤها. على أن هذه السياسة تكون بالتأكيد أصعب في تطبيقها دولياً عنها محلياً، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات الكافية في التسويق الدولي بالمقارنة بالتسويق غير الدولي. ومع ذلك فهي سياسة مضمونة الفاعلية إذا أحسن تطبيقها وأمكن توفير المعلومات اللازمة.

وهناك نقطة أخيرة تجب الإشارة إليها وهي أن على مخطط الترويج الدولي أن يأخذ في اعتباره أن تحقيق قيمة معينة للمبيعات دولياً يحتاج إلى إنفاق ترويج يفوق ذلك المطلوب لتحقيق معادلة محلياً إن لم يكن لشئ فلغرابية وأجنبية السلعة على الأسواق الخارجية، وبسبب الحاجة لمعلومات أكبر، وبسبب الحاجة للترجمة والخبراء المتخصصين، وبسبب ارتفاع نفقات الاتصال، وما إلى ذلك.

### ثالثاً - استخدام وكالات الإعلان

يستدعي الجهد المتخصص توظيف مهارات متخصصة، وإن انطبق ذلك على شئ ما فإنه ينطبق إلى حد كبير على الجهد الترويجي، وهذا ما يدعو أغلب الشركات إلى استخدام وكالات الإعلان لتوفير المهارات المتخصصة التي قد لا تتوافر بين مواردها البشرية. ومن الطبيعي أن تلجأ الشركة عند التسويق دولياً إلى الاستعانة بنفس وكالات الإعلان التي تستأجرها للاسهام في جهود الترويج المحلي، على أن ذلك لا يكون دائماً. موفقاً لأنه ليس من الضروري أن تكون تلك الوكالات على مستوى الكفاءة والدراية المطلوبين للترويج الدولي.

ومع هذا فقد تقوم هذه الوكالات بالاتفاق مع وكالات أخرى يمتد نشاطها إلى النطاق الدولي لتعاونها في أداء ما يوكل إليها من أعمال، أو قد تقوم بإنشاء قسم مستقل بها لتولى شئون الترويج الدولي، وقد تنشئ فروعاً له بالخارج لنفس الغرض.

بالإضافة إلى ذلك فهناك وكالات تتخصص بالكامل في أنشطة الترويج الدولي، على أن السوق المصرية تفتقر إلى مثل هذه الوكالات، وإن كان من المتوقع التطور إليها مع نمو حجم الصادرات المصرية بمرور الوقت. واستخدام هذه الوكالات حتى ولو لم تكن مصرية يحقق مزايا متعددة:

١- الاستفادة من الإمكانيات الكبيرة التي عادة ما تتوفر لديها سواء من الناحية الفنية أو من الناحية الإدارية ومن ناحية المساعدة في توفير البيانات اللازمة للاختيار بين بدائل الترويج في أي مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات.

٢- عادة ماتعمون هذه الوكالات في تحقيق الاتصال بالموزعين في الأسواق الخارجية.

٣- يمكن ضمان المركزية والاتساق في خطة ترويجية موحدة ومتكاملة على مستوى عالمي.

٤- تتحقق بعض الوفورات نتيجة لاستخدام أجزاء كبيرة من الحملة في أسواق متعددة.

وهناك بالطبع البديل الثالث وهو استخدام وكالة إعلان أجنبية محلية في السوق الخارجية المستهدفة، غير أن ذلك البديل يتضمن بالطبع افتراض تحمل الشركة المصدرة لأعباء كبيرة للتنسيق والمتابعة والرقابة.

ملحق رقم ١- أنماط وسيلة الإعلان في دول العالم

من المتوقع أن يسترشد مخطط الترويج دولياً عند اختياره للوسيلة أو القناة التي سيروج من خلالها بالنمط السائد في السوق الأجنبية التي ينوى الترويج فيها، ولذلك نورد فيما يلي جدولاً يبين أنماط وسيلة الإعلان المستخدم في مجموعة كبيرة من بلدان العالم، وفيه نلاحظ التفاوت الكبير من بلد لآخر، وهو مايجب أن يأخذه مخطط الترويج في حسابه.

جدول (٢/١٧)  
أنماط وسيلة الإعلان في دول العالم  
(مقدرة حسب حجم الإنفاق في كل وسيلة)

الدولة	الجرائد	المجلات	التلفزيون	الراديو	البريد المباشر	الملصقات	السينما
	%	%	%	%	%	%	%
أمريكا	٢٩	١٥	١٤	٦	١٦	٢	-
كندا	٣٧	٩	٩	٩	١٩	٦	-
النمسا	معا (٤٨ :)	٧	١١	-	١٦	٢٠	٤
بلجيكا	٢٨	١٧	-	٢	١٦	٩	٣
الدانمرك	٤٤	١٤	-	-	٢٢	٣	١
فنلندا	٣٤	٥٥	٢	-	١٠	٤	٥
فرنسا	معا (٣٥ :)	-	٦	-	١٣	٨	-
ألمانيا الغربية	٥١	٢٥	٩	٢	-	٤	١٠
اليونان	٤٨	٦	-	١٣	-	-	٣
إيرلندا	٧١	٢٥	-	٤	-	٥	١
هولندا	٣٨	٦١	-	١	٢٣	٥	٣
النرويج	معا (٦١ :)	-	-	-	١٣	٥	٣
البرتغال	معا (٤٠ :)	١٠	٢٠	-	-	٢٥	١١
أسبانيا	معا (٣٠ :)	٢	٣٢	-	-	٥	٢
السويد	٤٣	١٩	-	-	٢٣	١	٣
سويسرا	معا (٤٥ :)	-	-	-	١٠	١٥	١
انجلترا	٢٩	٢٠	١٩	-	٩	٧	-

تابع جدول (٢/١٧)  
انماط وسيلة الإعلان في دول العالم  
(مقدرة حسب حجم الإنفاق في كل وسيلة) (تابع)

الدولة	الجرائد	المجلات	التلفزيون	الراديو	البريد المباشر	الملصقات	السينما
	%	%	%	%	%	%	%
الأرجنتين	٣٤	١١	١١	٢١	-	١٠	٣
البرازيل	٣٣	١٢	٩	١٤	٢١	٨	-
شيلي	٣٤	٥	-	٣٠	-	١٢	٨
كولومبيا	معا	٣٥	٩	٢٦	-	١٧	٤
بيرو	٣٢	٣	٢٨	١٨	٢	٥	٤
إيران	١٧	٧	٦٠	١١	-	٤	-
إسرائيل	٤٨	٦	-	٦	١٢	٨	٨
لبنان	٣١	٢٠	١٣	-	٥	٧	١٢
جنوب أفريقيا	٧٠	٢٠	-	١١	-	-	-
تركيا	٣٨	٦	-	٤	٢٣	٢١	-
استراليا	٥١	١٢	١٣	١٠	٣	٨	٣
اليابان	٤٠	٦	٢٦	٥	٥	٩	٢

Source: J.M.Hess and P. R. Coteora, op. cit, p.541

ملحق رقم ٢ - أنماط وسيلة الإعلان في مصر  
جدول ١٧/٣ - وسائل الإعلان المستخدمة في السوق المصرية  
مع مقارنة لأهميتها النسبية (١)

الترتيب	عدد النقاط ×	عدد الشركات التي تستخدم الوسيلة				الوسائل
		لا	في القليل	أحيانا	دائما	
١	١٤٩	-	١	١٣	٢٧	الجرائد اليومية
٧	٩٤	١٦	٥	١٢	٨	الجرائد السبوعية
٣	١٠٨	٨	٧	١٨	٨	المجلات الأسبوعية
٤	١٠٧	٧	١٠	١٦	٨	المجلات المتخصصة
١٢	٧٣	٢٥	٦	٤	٦	الإذاعة
٦	٩٧	١٦	٧	٥	١٣	السينما
٥	٩٩	١٥	٧	٦	١٣	التلفزيون
١٤	٦٣	٢٦	٩	٥	١	البريد
٢	١١٢	١٣	١	١١	١٦	الكتالوجات
٩ مكرر	٨٩	٢١	٩	٤	٧	العينات المجانية
٩ مكرر	٧٩	٢٢	٧	٥	٧	إعلانات مضيئة
١١	٧٥	٢٥	٣	٨	٥	المنشورات
٨	٨٧	١١	٧	١٢	٩	الكتيبات
١٣	٧٢	٢٦	٤	٦	٥	ملصقات حائطية

(\*) دائما = ٤ نقطة.

أحيانا = ٣ نقطة.

في القليل = نقطتان.

لا = نقطة .

(١) المصدر: دراسة ميدانية قام بها محمود بازرمه (الإعلان في الجمهورية العربية المتحدة) دار النهضة العربية، ١٩٧١ ص ١٠٨.





## الفصل الثامن عشر

### سياسات التوزيع

#### مقدمة:

يوجب الانفصال الجغرافى والزمنى والتمويلى و الوظيضى بين المنتج والمستهلك أن تنشأ بين الطرفين مؤسسات وهيئات وشركات وظيفتها تحقيق الربط بين الطرفين وملء الفجوة القائمة بينهما، ويقوم نظام أو هيكل التوزيع بدور أساسى فى هذا الشأن، حيث يتعين أن تمر من خلاله كل السلع، إنتاجية كانت أو استهلاكية، سواء كنا فى مجتمع رأسمالى أو اشتراكى، متقدم أو متخلف، ولا تقتصر إبعاد عملية (المرور) هذه على المناولة والتوزيع الماديين للسلع فقط وإنما تمتد أيضاً لتشمل انتقال الملكية، وكذا مفاوضات البيع والشراء بين الوسطاء والمنتجين والمستهلكين.

من المحتم أن يكون هناك نوع من التداخل بين محتويات هذا الفصل وبين محتويات الفصل الثانى عشر والذي ناقش الترتيبات التنظيمية البديلة للتسويق الدولى على أننا سنحاول قدر استطاعتنا تجنب هذا التداخل بالتركيز هنا بصفة أساسية على العلاقة بين الشركة التى تقوم بالتسويق الدولى وبين الوسطاء الذين يتحملون مسئوليات بيع ومناولة السلع محل التبادل على المستوى الدولى. ومن جهة أخرى فإن هناك أيضاً درجة من التداخل بين محتويات هذا الفصل ومحتويات الفصل العشرين، وسوف نحاول التغلب على ذلك بقصر الحديث فى التوزيع والنقل الماديين بقدر الإمكان على الفصل العشرين.

#### بدائل هيكل التوزيع:

إن المعرفة الدقيقة بقنوات التوزيع على المستوى المحلى هى نقطة البداية عند التعرف على قنوات التوزيع على المستوى الدولى، وذلك بسبب التشابه بين الاثنين فى جوهر الوظيفة، حيث هناك بصفة عامة عدد محدود من البدائل المنطقية الممكنة

لتوزيع أى سلع من السلع ولعل الطبيعة الفريدة لهيكل التوزيع دولياً لا تنشأ من الاختلاف الوظيفي بقدر ما تنشأ من تنوع المتغيرات السوقية وتشابكها وتعددتها في حالة التسويق الدولي:-

يمكن حصر أهم العوامل المؤثرة في قرار الشركة بخصوص اختيار هيكل التوزيع المناسب للتسويق الدولي.

١- توافر أنواع الوسطاء المختلفة.

٢- تكاليف استخدام كل نوع.

٣- الوظائف التي يؤديونها وفاعليتهم في أدائها.

٤- درجة السيطرة التي يرغب المنتج في ممارستها على عملية التوزيع، وإمكانية تحقيقها.

والمعرفة بالبدائل الهيكلية هي التي ستمكن الشركة من أن تختار من بين الوسطاء المتاحين أولئك الذين يحققون الوضع الأمثل بالنسبة للوظائف المؤداة والتكاليف المدفوعة والسيطرة والرقابة الممارستين. وقد تلزم الشركة باتباع نمط معين في التوزيع، كما أن الاختلاف بين الأسواق أيضاً قد يوجب استخدام طرق مختلفة في المواقع المختلفة.

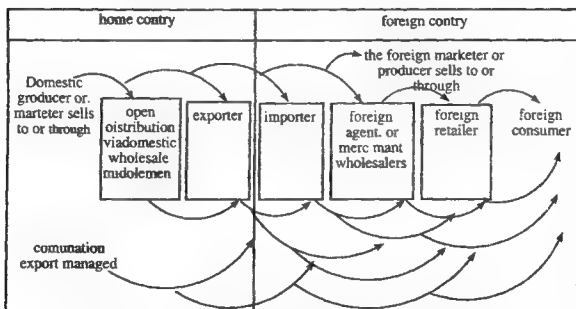
ويوضح شكل ١/١٨ أدناه البدائل الأساسية في هيكل التوزيع، حيث تبين الأسهم الأطراف التي يمكن للمنتج ولكل الموزعين أن يبيع لها، فنلاحظ على سبيل المثال إن هناك بديلاً للتوزيع يتمثل في أن يبيع المنتج السلعة إلى المصدر الذي يبيعها بدوره إلى تاجر جملة أجنبي ومنه إلى تاجر تجزئة ومنه إلى المستهلك وغير ذلك من البدائل الكثيرة كما هو واضح في شكل ١/١٨ .

ولأنود أن يتصور القارئ أن بدائل التوزيع في التسويق الدولي محددة وواضحة وقاطعة، فذلك التصور يكون، خاطئاً تماماً، فإن الاستثناء- وليس القاعدة-

هو أن نجد شركة معينة تتخصص في أداء وظيفة أو دور واحد من الأدوار المبينة في شكل ١/١٨، أما القاعدة في أن يلعب الوسيط أكثر من دور في نفس الوقت. بحيث لا يمكن تحديد وظيفته إلا فيما يتعلق بشركة ما، حيث أنه سيؤدي في الغالب وظائف أخرى بالنسبة لشركات أخرى- فقد يعمل أحد الوسطاء في مجالين الإستيراد والتصدير معاً، ويلعب دور الوكيل والتاجر ويمتلك مكاتب في دولته وفي الدول الأجنبية أيضاً، ويقدم الخدمات التمويلية، وكذلك يقوم بتسهيلات الشحن والنقل، وفي هذه الحالة لا يمكن بأي حال أن نبويه تحت أي من الأنواع المبينة في شكل ١/١٨ بشكل قاطع:

شكل (١ / ١٨) بدائل قنوات التوزيع في التسويق الدولي

International channel of distribution alternatives



وكي مانستطيع تبين خصائص كل نوع من الوسطاء يحسن أن نفرق بينهم من حيث كونهم وكلاء أو تجار، بمعنى كونهم يعملون لحساب شركة أخرى أو يعملون لحسابهم الخاص، وإن نفرق بينهم أيضاً من حيث كونهم محليين أو أجانب. وهذا ماسوف نفعله في الفقرات التالية:

## أولاً - الوسطاء المحليون

يقع هؤلاء الوسطاء في دولة المصدر، ويقدمون خدماتهم من القاعدة المحلية وعلى الرغم من قرب هؤلاء الوسطاء من المنتج المصدر مما يسهل الاتصالات والمتابعة بين الطرفين، فإن هناك درجة من العزلة عن الأسواق الخارجية بالنسبة لهؤلاء الوسطاء المحليين، مما يضعف من مستوى عملهم بها وإمكاناتهم توفير المعلومات عنها وقدرة them على توفير التمثيل المقيم فيها، وذلك إذا قورنوا بالوسطاء الأجانب وسوف نتحدث فيما يلي بإيجاز عن النوعين الأساسيين للوسطاء المحليين: الوكلاء والتجار

### ١- الوكلاء

يعد مدير التصدير المشترك أهم أنواع الوكلاء المحليين على الإطلاق، خاصة بالنسبة للشركات التي تقوم بالتصدير على نطاق ضيق، ويلعب مدير التصدير المشترك (الذي قد يكون فرداً واحداً أو شركة كبيرة) دور وكيل البيع الخارجي بالنسبة لعدد من الشركات المصدرة. كما أنه يحل محل أقسام التصدير بهذه الشركات وهو يتقاضى أتعابه في شكل عمولة وربما في شكل أجر محدد، وقد يتخصص في سلع معينة أو مجموعة متشابهة من السلع وقد يتعامل في مجموعة واسعة من السلع وقد يتخصص في سوق معينة وقد ينتشر نشاطه ليشمل أسواق وربما قارات متفرقة. ولقد سبقت مناقشة هذا البديل تفصيلاً في موضع آخر<sup>(١)</sup>.

وهناك غير ذلك أنواع أقل أهمية من الوكلاء، مثل الوكيل المتخصص في العمليات التبادلية الصعبة كتلك التي تشتمل على سلع يفرض عليها الحظر في كثير من الدول كالأسلحة والذخائر، وتلك التي تتضمن تحالفاً على القيود المفروضة على العملات الأجنبية في بعض الدول، وقد يكون لفظ (المهرب) أقرب إلى تصوير طبيعة نشاط مثل هذا الوكيل من لفظ (الوكيل).

(١) راجع الفصل الثاني عشر مناقشة تفصيلية لطبيعة وظيفة مدير التصدير المشترك كبديل تنظيمي في التسويق الدولي.

## ٢- التجار

يقوم الوسطاء التجاري بعدد متنوع من وظائف الإتيجار بالجملة كلها الشراء لحساب نفسه والبيع في الدول الأجنبية، وعلى ذلك فهو يتحمل الجزء الأكبر من مخاطر التسويق، ولما كان هذا التاجر يهتم أساساً بالربح الذي يحققه من التعامل في السلع المختلفة، فلا يمكن الإعتماد عليه في التمثيل المستمر لصالح منتج معين، فإنه في الواقع يبحث عن البضائع التي تحقق له أكبر ربح ومن أي مصدر دون دون إخلال لعلامة أو أخرى.

ويمكن توضيح خصائص الأنواع المختلفة للوسطاء المحليين في جدول ١/١٨ أدناه<sup>(١)</sup>. وفيه نجد بياناً مقارناً بالوظائف والأنشطة التي يقوم بها كل نوع، ولسنا في حاجة إلى تأكيد أن هذا التقسيم هو تقسيم وظيفي وليس مؤسسياً هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه أيضاً تقريبي في تحديد الخصائص والأنشطة المؤداة، وليس أكثر من ذلك.

---

(1) Sour: Hess and Coteora, op. cit. p541

جدول ١٨ / خصائص الوسطاء المحليين يقدمون خدماتهم في مجال التسويق الدولي

نوع الوسيط	انتقال الملكية	انتقال الحيازة	استمرار العلاقة	نصيبه في المبيعات	مدى السيطرة بواسطة المنتج	ساحة التسمير	تشمل المشتري و/أو البائع
الخاصية							
الوكالة	لا	نعم	نعم	كل	معتول	استشارية	البائع
مدير التصدير المشترك	لا	نعم	نعم	كل	معتول	استشارية	البائع
وكيل التصدير التابع للمنتج	لا	لا	نعم	لا	معتول	نعم في السوق	المشتري
السمسمار	لا	لا	نعم	لا	معتول	نعم (للقراء)	المشتري
مكاتب الشراء بالعمولة	لا	نعم	نعم	محدود	معتول	استشارية	البائع
الشركات الأخرى	لا	نعم	نعم	كل	جيد	استشارية	البائع
التاجر الوسيط فقط	لا	لا	لا	محدود	معتول	بعض	كلاهما
التجار							
تاجر التصدير	نعم	نعم	لا	أى جزء	معتول	نعم	نفسه
المسكن بالشفطة	نعم	لا	نعم	محدود	معتول	نعم	نفسه
المشترون للتصدير	نعم	نعم	لا	محدود	معتول	نعم	نفسه

تابع جدول ١/٨ خصائص الوسائط المحلية الذين يقدمون خدماتهم في مجال التسويق الدولي

عدد الموكنين أو المنتجين	ترتيب الشحن	نوع السلع	النوعية	التعامل في سلع متنافسة	مدى الجهد الترويجي والبيعي	تقديم الائتمان للموكل	توفير المعلومات عن السوق
قليل/كثير قليل/كثير	نعم	صناعية وأساسية	واسعة	لا	جيد	أحياناً	معتدل
محدود	نعم	السلع الأساسية	السلع	لا	جيد	أحياناً	معتدل
محدود	لا	والنمطية عموماً	النمطية	نعم	مرة واحدة	نادراً	من السهول وطاقات السوق
محدود	نعم	مكملة لتشكيلة السلع	سلع استهلاكية	نعم يستخدم معلومة	لا ينطبق	نادراً	الوكلاء رئيس المنتج
قليل	نعم	التي تباعها	ضيقة	لا	جيد	نادراً	جيد
م في العملية	لا	أى سلعة	أى سلعة	نعم	معتدل	لا	لا
مصادر كثيرة	نعم	متنوع	واسعة	نعم	معتدل	أحياناً	معتدل
مصادر كثيرة	نعم	ضخمة ومواد خام	واسعة	نعم	معتدل	نادراً	معتدل
مصادر كثيرة	نعم	ضخمة ومواد خام	واسعة	نعم	معتدل	نادراً	معتدل

## ثانياً الوسطاء فى الأسواق الأجنبية

قد يفضل المنتج، بسبب ضعف السيطرة على الوسطاء المحليين وعلى عملياتهم الخارجية وعدم ثقته فى أنهم خير محقق لمصالحه، قد يفضل التعامل مع وسطاء فى الدولة العميلة، فهو يضمن بهذا على الأقل قناة أقصر لمنتجاته واتصالاً مباشراً بوسطاء على اتصال مستمر بالسوق وطبيعى أن ذلك يؤدي إلى خلق مشكلات متعددة بخصوص اللغة والتوزيع المادى والسلع والاتصالات والتمويل.

وقد يكون الوسيط الأجنبى وكيلاً أو تاجراً، وقد تتفاوت درجات ارتباطهم بالشركة المصدرة، بل وقد يكون التعامل معهم مؤقتاً.

### ١- الوكلاء

يعمل الوكلاء فى السوق الأجنبية تحت أسماء عديدة، إلا أنهم جميعاً لا تنتقل ملكية البضاعة إليهم، ولما كانت الأسماء المطلقة على أنواع الوكلاء المختلفين غير متعارف عليهم عموماً ولا تصف النشاط بوضوح، فيحسن أن ندرس الوظائف والأنشطة التى يمارسها كل نوع بعناية قبل أن نقرر استخدامه هذا. وهناك تشابه كبير بين الوظائف التى يؤديها الوكلاء الأجانب وتلك التى يؤديها الوكلاء المحليون، ويوضح جدول ٢/١٨ هذه الوظائف فى شكل مختصر، فى حين نعطى أدناه بعض المعلومات الإضافية التى لم يتيسر بيانها فى الجدول.

تتزايد بمرور الوقت أهمية الدور الذى يلعبه الممولون Factors كوسطاء دوليين نتيجة لأهمية وتعقد نشاط الائتمان على المستوى الدولى، وصحيح أن عدد هؤلاء السماسرة الممولين قليل فى أغلب بلاد العالم، إلا أنهم مسئولون عن جزء كبير من حجم التبادل التجارى، وذلك بسبب الطبيعة النمطية للمنتجات، والسلع الأساسية التى يتعاملون فيها.



جدول ٢/١٨ خصائص الوسطاء في الدول الأجنبية

منطقة التصدير	مدى سيطرة المنتج	تصنيفه من المبيعات	استمرار العلاقة	حيارة المبيعات	التفاعل المتكبد	نوع الوسيط	
						الخاصية	
معدوم	منخفض	محدود	لا	لا	لا	الوكلاء	
معدوم	منخفض	محدود	أحياناً	لا	لا	المسامرة	
معدوم	معقول	كل أو جزء من منطقة	غالباً	تأديراً	لا	الممثلون	
معدوم	معقول	لا ينطبق	مع الشريك وليس البائع	تأديراً	لا	ممثلو المنتج	
معدوم	معقول	كل في منطقة واحدة	نعم	نعم	لا	المستورباً لمعوزة	
معدوم	عالي	محدود	لا	لا	لا	الكومبرادور	
جزئي	عالي	كل في بلاد معينة	نعم	نعم	نعم	التجار	
كامل	منخفض	محدود	لا	نعم	نعم	المرزق	
كامل	معدوم	محدود للغاية	عادة لا	نعم	نعم	المستورباً بالشفاعة	
						تاجر التجزئة	

تابع جدول ٢/٨ خصائص الوساطة في الدول الأجنبية

توفير المعلومات عن السوق	تقديم الائتمان للموكل أو المنتج	مدى الجهد	التعامل في سلع متناقصة الترويج والبيع	اتساع النشيطية	نوع السلع	ترتيب المشحن	عدد الموكلين أو المنتجين	تتميز المبالغ و/أو المشتري
معدوم	لا	معدوم	نعم	واسعة	السلع الأساسية والنفائية	لا	كثير	أيهما
معتول	نعم	معدوم	نعم	واسعة	السلع الأساسية والنفائية	لا	كثير	أيهما
جيد	لا	معتول	لا	متكاملة	سلع صناعية	لا	محدود	المبالغ
جيد	لا	معدوم	نعم	واسعة	كل أنواع السلع الصناعية	لا	كثير	المشتري
جيد	أحياناً	معتول	لا	متنوعة	سلع صناعية	لا	محدود	المبالغ
معتول	لا	عالي	لا	كما يوكا إليها بواسطة الوكيل	سلع صناعية	لا	محدود في الوقت والأوط	المبالغ
معتول	أحياناً	معتول	لا	ضيقة/واسعة	لا	لا	محدود	المبالغ
معدوم	لا	معدوم	نعم	ضيقة/واسعة	لا	لا	كثير	نفسه
معدوم	لا	عادة معدوم	نعم	ضيقة/واسعة	لا	لا	كثير	نفسه

أما ممثلو المنتج الأجنبي فتطلق عليهم أسماء عديدة من بينها «وكيل البيع» و«الوكيل الوحيد» و«الوكيل بالعمولة»، وهم يقدمون بصفة عامة خدمة إجراء المفاوضات، وقبلما يقومون بأية خدمات في مجال الائتمان أو توفير المعلومات كذلك نادراً ما يسهمون في عملية الإنتقال المادي للبضائع.

والكومبرادور Comprador نوع خاص من الوكلاء يستحق أن نذكوه هنا بسبب الدور الهام الذي يلعبه في بلدان الشرق الأقصى، وهو يقوم بتمثيل التاجر الأجنبي في عملياته بإحداى بلدان الشرق الأقصى، واستخدام الكومبرادور راجع إلى معرفته الوثيقة بعادات ولغات البلاد المستوردة.

## ٢- التجار،

تنتقل إليهم ملكية البضاعة، وعادة حيازتها أيضاً، ويوجد أنواع أساسية من التجار في الأسواق المختلفة على أنه يمكن تبويبهم في ثلاثة أنواع مختلفة : الموزع، مستورد بالشغلة، تاجر التجزئة، ولا تختلف وظائفهم كثيراً عن وظائف الأنواع المقابلة في السوق المحلية، كما أن مزايا وعيوب استخدامهم تشبه تلك المرتبطة بأمثالهم في السوق المحلية أيضاً، ويقدم التجار منفعة مكانية ومنفعة زمنية بحكم شرائهم واحتفاظهم بالبضائع في المواقع المناسبة للعميل، وهم أيضاً يوفرون الائتمان، ويتحملون مخاطر تقلبات الأسعار ويقدمون درجات متفاوتة من الخدمات البيعية، ويقومون بتحديد أسعار بيعهم بحرية ولا يرتبطون بمنتج معين يشترون منه، فهم يبحثون عن فرص الربح أينما كانت، وبالتالي لا ينصح بالمبالغة في الاعتماد عليهم لترويج وبيع سلعة ما بحماس كبير وإخلاص مستمر.

وأول أنواع التجار هو الموزع الذي عادة ما يكون به احتكار حقوق بيع السلعة في بلد معينة ويعمل في تعاون وثيق مع المنتج، وهو يعتمد اعتماداً كبيراً على الشركات المتعاقدة معها، ولذا ما يكون للعلاقة بين الطرفين صفة الاستمرار لأجل طويل، ومن

أهم مزايا التعامل مع الموزعين أن الشركة المصدرة تتمكن من المراقبة الفعالة للأسعار وجهود الترويج والمخزون والخدمات وغير ذلك من وظائف الموزع، وطالما أن السلعة تحقق ربحاً للموزع فيمكن الاعتماد عليه في أنه سيؤدي المطلوب منه على أحسن وجه. هذا ومما يذكر أن بعض الموزعين يمتلكون ويديرون عمليات تجزئة وجملة لحسابهم، وبعضهم يبيع مباشرة لتجار التجزئة في حين يستخدم البعض الآخر وكلاء أو تجار جملة مستقلين كحلقة وصلهم بتاجر التجزئة.

أما المستورد بالشغلة أو كما يسمى أحياناً «بيت الإستيراد» أو «تاجر الإستيراد» فهو يشتري البضائع مباشرة من المنتج ويبيعها لتجار الجملة والتجزئة والشركات الصناعية، والإختلاف الأساسي بينه وبين الموزع هو أن الأول لا يتمتع بحقوق احتكار البيع في منطقة معينة كما أن المنتج لا يرتبط معه بعلاقة مستمرة.

#### ثالثاً- الوكالات التسهيلية:

تتطلب عملية بيع وتسليم البضائع استخدام عدد متنوع من الوسطاء الذين لا ينتمون من الناحية الفنية إلى قناة التوزيع، على أنهم رغم ذلك يلعبون دوراً بالغ الأهمية في تسهيل أداء الوظائف التسويقية، وذلك بأدائهم لخدمات متنوعة لتسهيل حركة وضمان حماية تدفق السلع في طريقها بين المنتج والمستهلك، ومن بين الخدمات التي يؤديها هؤلاء الوسطاء تسهيل الاتصالات والخدمات الإدارية والتمويل والتأمين والتوزيع المادي.

#### تصميم هيكل التوزيع:

لقد أوضحنا أعلاه الأبعاد المختلفة لسياسة التوزيع من حيث نوع الوسيط الذي تقرر الشركة استخدامه، حيث استعرضنا البدائل المختلفة وخصائص كل بديل، ولا شك أن السياسة التي ستتبعها الشركة تكون تابعة من ظروفها وظروف السوق وعدد آخر من العوامل الهامة، على أنه يمكن لنا أن نعالج الموضوع في إطار متكامل عن طريق

مناقشة الأسلوب العلمى فى تصميم هيكل التوزيع على المستوى الدولى، وفى ذلك بالتأكيد عرض شامل لأبعاد سياسة التوزيع بالشكل الذى يتلاءم ومشكلة التوزيع كعنصر فى المزيج التسويقى أو كركن من أركان استراتيجية التسويق.

فبعد أن تقرر السياسة العامة للتوزيع بخصوص نوع الوسطاء الذين ستستخدمهم الشركة، بمعنى تقرير ما إذا كانوا وكلاء أو تجار، أو كلاهما، وإذا كانوا وكلاء أو تجار فأى نوع من الوكلاء والتجار، بعد ذلك يصبح السؤال هو تحديد المعيار الذى سيتم فى ضوءه اختيار الوسطاء المعينين الذين سنتعامل معهم من النوع الذى قررناه. يلى ذلك جمع البيانات عن الوسطاء، ثم فى النهاية وضع وتنفيذ برنامج اتصال وترويج موجه إلى الوسطاء، لخلق المحافظة على استمرار العلاقة معهم، ولضمان التغذية الخلفية للمعلومات منهم ومن السوق حتى تمكن متابعة تحقق التوازن بين ما هو مطلوب وما هو محقق فى هيكل التوزيع.

ولا يجب أن يبدأ البحث عن الوسطاء المحتملين ما لم تتم أولاً دراسة السوق التى ننوى البيع فيها، ومالم يحدد أولاً المعيار الذى سنختارهم على أساسه فالمشكلة الرئيسية هنا هى اكتشاف الوسطاء الذين يمكن استخدامهم لتوزيع البضاعة والحصول على المعلومات التى ستساعد فى المفاضلة والاختيار بينهم . ويجب هنا أن تعد قائمة بالوسطاء الذين يمكن التعامل معهم كنقطة بداية فى عملية الاختيار، وهناك مصادر متعددة لتوفير البيانات اللازمة لأعداد مثل هذه القائمة نذكر منها وزارة الاقتصاد ومؤسسة التجارة والهيئات الحكومية المختلفة والتى تشرف على قطاع التصدير والاستيراد والغرفة التجارية والطبوعات المختلفة التى تأخذ شكل الدليل للتجارة الخارجية والقمصليات الأجنبية الممثلة للدول التى تسعى للتسويق فيها، والمكاتب الاستشارية المتخصصة والوسطاء أنفسهم وشركات الشحن والبنوك.

بفرض أننا انتهينا من إعداد تلك القائمة، يجب عملية تقييم لكل الوسطاء بهدف اختيار أفضلهم وفي ذلك نسترشد بعدد من العوامل الهامة:

#### ١- القدرات:

يجب أن تتوافر لدى الوسيط المعرفة الكاملة بالسوق، وجهاز رجال البيع اللازم لبيع السلع التي ننوي تسويقها، الأمر الذي يتطلب إنشاء مكاتب بيع في نقطة معينة من السوق، والذي قد يتطلب أيضاً فنيين متخصصين للقيام بإرشاد العميل، وبصيانته المنتج بعد بيعه، وبالتخزين السليم للمنتج إذا لزم حفظه بشروط وفي ظل ظروف معينة.

#### ٢- الشخصية:

تلك اعتبار هام في الاختيار، حيث لا جدوى من توافر للقدرة على أداء العمل، ولا فائدة من سلامة وقوة المركز التجاري للوسيط..... الخ مالم يكن هذا الوسيط يراعى أصول العمل التجاري من حيث عدم تقييد تصريف سلعة معينة لحساب سلعة أخرى أو عدم قبول عمولتين من طرفين متعارضين المصلحة أو عدم المضاربة على سلع المنتج وعلى حسابه أو عدم التحيز في توزيع الاتفاق الترويجي.

#### ٣- المركز المالي:

للمركز الخاص بالوسيط أهمية كبيرة في مدى تمكنه من أداء وظيفته، خاصة إذا كان من المتوقع من الوسيط أن يشتري البضاعة وكان ثمن الوحدة عالياً وكان من المعتاد الاحتفاظ بالبضاعة بكميات كبيرة نسبياً في مخازن الوسيط. وبالتالي فيجب الاهتمام بقييم المركز المالي للوسيط - للتأكد من متانته، خاصة أن مخاطر توقفه عن الدفع أيضاً تؤثر تأثيراً كبيراً في موقف المنتج. ولا يقتصر التقييم على التأكد من توافر أموال كافية لدى الوسيط في أحوال التجارة العادية، وإنما أيضاً يمتد ليشمل التأكد من قدرته على مواجهة أى ظروف صعبة في أوقات الكساد أو الأزمات المالية.

#### ٤- السمعة:

فهذا الاعتبار الشخصي له دور كبير في التسويق الدولي لا يقل أهمية عن دوره في التسويق غير الدولي، والمطلوب هنا هو التأكد من السمعة الطيبة للوسيط في الأوساط التجارية، ويسترشد هنا أيضا بخبرتنا وخبرة الآخرين السابقة معه.

#### ٥- التشكيلة التي يتعامل فيها:

والمقصود هنا أن ندرس نوع السلع التي يتعامل فيها الوسيط في الوقت الحالي، فلا يفضل مثلاً اختيار وسيط يقوم بالفعل بتوزيع سلعة منافسة، كما لا يفضل اختيار وسيط يتعامل بالفعل في تشكيلة أوسع من اللازم، حيث لن يتيسر له بالضرورة إعطاء الإهتمام الكافي للسلعة التي نبيعها . وفي بعض الأحيان يتخصص الوسيط في مجموعة محدودة من السلع المتشابهة أو المتكاملة، ومثل هؤلاء الوسطاء يكونون أفضل إذا كانت السلعة التي نبيع تسويقها يمكن ضمها منطقياً إلى تشكيلاتهم.

#### ٦- السياسة البيعية:

ونقصد هنا السياسة البيعية بمعناها الضيق فتتصرف إلى فلسفة وأسلوب الوسيط في البيع من حيث درجة التحفظ في الترويج، ودرجة تطبيق الأساليب الحديثة وتفكير مديري الشركة بخصوص المركز الاستراتيجي للعميل. والمفاهيم الحديثة للتسويق، ومدى استخدام الإعلان والطرق البيعية غير التقليدية. والمطلوب هنا هو أن تكون السياسة البيعية للوسيط تتماشى مع احتياجات الشركة المصدرة وسياستها.

#### ٧- الجنسية:

حيث تؤثر جنسية الوسيط على مشكلة تمثيل المنتج في السوق الخارجية من ثلاثة نواحي: الأولى هي ميول الوسيط تجاه المنتج، والثانية هي ميول السوق تجاه الوسيط، والثالثة هي ميول حكومة الدول الأجنبية تجاه المنتج والوسيط. وتأخذ هذه المسألة أهمية فائقة في بعض الأحيان، وبالأخص في الدول النامية حيث تلعب الاعتبارات السياسية دوراً مؤثراً في التسويق الدولي بدرجة كبيرة.

#### ٨- القدرة على تغطية السوق،

وذلك فرض بديهى فى أى وسيط نختاره، فلا فائدة من توافر كل الاعتبارات السابقة بالشكل الذى نوده مالم يكن الوسيط قادراً على تغطية السوق بالدرجة وبالفاعلية التى نرجوها.

#### ٩- تكاليف استخدام الوسيط مقارنة بالعائد الصافى :

الهدف الأساسى من التسويق الدولى هو تحقيق عائد معين، ويتأثر هذا العائد بتكاليف استخدام الوسيط وهذه تختلف من وسيط إلى آخر، ومن نوع من الوسطاء إلى آخر، ويرتبط إختلافها إلى حد ما باختلاف كفاءة كل وسيط فى إنتاج إيرادات المبيعات. وعلى ذلك فمن الطبيعى أن يجرى الاختيار فى ضوء التحليل المقارن لتكاليف وعائد استخدام كل وسيط.

#### ١٠- العرف :

وصحيح أن العرف قد بدأت تقل فى تقرير هيكل التوزيع المناسب، إلا أنه من الخطأ تجاهله تجاهلاً تاماً. وتجب ملاحظة أن هذا الاعتبار يتعلق أكثر باختيار نوع الوسيط منه باختيار واحد من الوسطاء المتاحين فى نوع معين

#### ١١- الخدمات المقدمة :

من الجائز جداً بل هذا هو الغالب - أن يختلف نوع واتساع دائرة الخدمات التى يقدمها الوسطاء ولو حملوا نفس الإسم الوظيفى، وبالتالي يجب التأكد من نوع الخدمات التى يقدمها الوسيط ومن أنها تتمشى مع ما تحتاجه الشركة المصدرة.

#### ١٢- الرقابة :

يختلف الوسطاء من حيث تقبل كل منهم لممارسة الرقابة عليه من قبل الشركة المنتجة، وتختلف الشركات فى مدى الرقابة التى تريد ممارستها، وبالتالي يتعين أن



يكون هناك توافق وانسجام بين الدرجة التي ترغبها الشركة المصدرة والدرجة التي يقبلها الوسيط المحتمل.

### طول قناة التوزيع

إن كنا قد أشرنا إلى هذا البعد ضمناً فيما أوردناه أعلاه بخصوص بدائل هيكل التوزيع وبخصوص تصميم هيكل التوزيع؛ فهو يستحق من معالجة مستقلة؛ وإن كانت مختصرة، فهذا البعد لسياسة التوزيع يؤثر تأثيراً بالغاً في فاعلية جهود التسويق كلها والمقصود بطول القناة عدد الحلقات فيها، فقد تتعدد هذه وقد تكون محدودة ولاشك أن السياسة الخاطئة هنا ستبطل مفعول كل الشروط والاحتياجات التي راعيناها في اختيار الوسيط، وبالتالي يتعين أن تكون السياسة المتبعة تحقق التوافق مع الاعتبارات التالية:

١- متانة المركز المالي للشركة المنتجة، فكلما كان هذا المركز متيناً كلما توافرت الحرية النسبية للشركة في اختيار وتصميم هيكل التوزيع المناسب لها، كلما تمكنت إذا شئت أن تختصر عدد الحلقات.

٢- طبيعة السلعة، فحيث أن بعض السلع مثلاً قابل للتلف السريع فالأمر يستوجب في هذه الظروف أن يقل عدد حلقات القناة كي نضمن وصول البضاعة إلى مستخدميها النهائيين بالسرعة اللازمة لتلافى تعرضها للتلف، كما أن بعض السلع يبلغ من التعقيد الفني جداً يرغب معه المنتج الأصلي في أن يكون على اتصال وثيق بمستخدميها النهائيين، وذلك يعني تقليل عدد الحلقات في قناة التوزيع.

٣- هيكل التوزيع القائم في السوق، ويدخل في ذلك العرف السائد في توزيع السلعة، فقد يكون من الصعب الخروج على هذا النمط السائد في التوزيع فإذا وجدت الشركة أن هذا الهيكل لا يناسبها وعت واستعدت للصعوبات التي قد تواجهها في محاولة الخروج على ما هو سائد.

٤- توزيع القوى في هيكل التوزيع بالسوق، حيث من الجائز أن يكون لإحدى أو بعض حلقات التوزيع نوع من السيطرة على منافذ توزيع السلعة في سوق معينة، وبالتالي يتحتم على الشركة- على الأقل في المرحلة الأولى لدخول السوق- أن تستعين بهذه الحلقات حتى لو أدت إلى إطالة قناة التوزيع.

٥- هيكل وحدة المنافسة في السوق، فكلما ازدادت حدة المنافسة في السوق كلما احتاجت الشركة التي تغزوه لأول مرة إلى الاستفادة من كل منافذ التوزيع الممكنة، وعلى الرغم من أن الشركة قد ترغب أن تقترب أكثر من المستخدم النهائي للسلعة إلا أن ذلك قد يكون متعذراً بسبب حدة المنافسة بين البائعين، وبالتالي لا يكون أمام الشركة إلا أن تحاول النفاذ إلى السوق النهائي من خلال المنافذ القائمة.

٦- التشتت الجغرافي للعملاء المستفيدين، إذ من البديهي أن مثل هذا التشتت يفرض أعباء إضافية في التوزيع من حيث جمع المعلومات والنقل والتخزين وإنشاء مخازن فرعية والائتمان والتحقق من المراكز المالية للعملاء، وكل ذلك يزيد من احتمالات وجوب توزيع العبء، وقد يكون توزيع العبء رأسياً أو أفقياً، فإذا كان رأسياً فمعنى ذلك إطالة قناة التوزيع.

٧- الخدمات التي يؤديها الوسطاء، فكلما زادت أهمية هذه الخدمات وارتفع وزنها كلما ترددت الشركة في محاولة تخطيهم، أما إذا كان الوسيط لا يؤدي خدمات هامة، أو كان أداؤه لا يؤديه غير فعال، يكون لدى الشركة الحافز القوي للاستغناء عن خدمات الوسيط والاتصال بالحلقة التالية مباشرة. فمن المتوقع مثلاً أن يقوم تاجر الجملة بتحمل جزء من المخاطر في عملية التوزيع، فإذا تجنب ذلك بأن أحجم عن طلب البضائع من المنتج حتى يطلبها منه عملاؤه، تكون النتيجة أن يفقد تاجر الجملة جزءاً من أهميته بالنسبة للمنتج، بل ويكون تواجدته عاملاً معقداً لبرامج الإنتاج بسبب تقصيره (لفترة السبق) وعليه يميل المنتج إلى تخطيه.

٨- توفير المعلومات عن السوق، والمقصود هنا أن بعض الوسطاء قد يمثلون حاجزاً يمنع وصول المعلومات من السوق إلى المنتج سواء عن عمد أو غير عمد، والحل المنطقي هنا أن يبحث المنتج إمكانيات تخطى مثل هؤلاء الوسطاء.

٩- هوامش الربح التي يطلبها هؤلاء الوسطاء، وذلك بالتأكيد من أهم العوامل المؤثرة في قرار المنتج باستخدام حلقة معينة من عدمه، وخاصة إذا ربط المنتج بين هذا الاعتبار وبين الخدمات التي يقدمها الوسيط، فإذا قدر المنتج أن ذلك الهامش مبالغاً فيه أو أنه لا يتناسب والجهد الذي يبذله الوسيط والمخاطر التي يتحملها، فإنه يميل إلى التفكير في الإحجام عن الاستفادة بخدماته.

١٠- درجة المعرفة بالسوق من جانب المنتج، فكلما ضاق نطاق هذه المعرفة كلما احتاج المنتج إلى الاعتماد على وسطاء أكثر وبالتالي حلقات أطول في قناة التوزيع والعكس بالعكس.

١١- القوانين والقرارات الحكومية التي تنظم قطاع التجارة في السوق الأجنبية إذ قد تلزم هذه القوانين والقرارات المنتج أن يسلك في التوزيع مسلكاً معيناً لا يكون له فيه الخيار، كأن تلزم الحكومة الجميع بأن يتم استيراد سلعة معينة من خلال شركة قطاع عام ندخل كوسيط بين المنتج وتاجر الجملة في السوق الأجنبية، وفي هذه الحالة يكون طول القناة مفروضاً ولا خيار فيه.

وتجربنا هذه النقطة إلى التساؤل هو حقيقة هيكل القوى في قنوات التوزيع والتساؤل حول ما إذا كان المنتج حقاً هو الذي يصمم قناة التوزيع من الألف إلى الياء، هذا ماستبحته في الجزء التالي.

### حرية المنتج في تصميم هيكل التوزيع

لقد أثيرت الشكوك مؤخراً في الكتابات التسويقية ونتائج الدراسات الميدانية حول صحة افتراض قيادة المنتج لقناة التوزيع، وهو الافتراض الذي يهمننا تقليدياً على

التسليم به، ولعل السبب الرئيسى فى إثارة هذه الشكوك هو النمو الهائل فى حجم ونفوذ أنواع معينة من منافذ التوزيع كبيوت السلسلة أو بيوت الخصم مما شجعها على محاولة الأخذ بزمام المبادرة فى توجيه وتشغيل هيكل التوزيع خاصة فى السلع الاستهلاكية الميسرة، وبالتالي لا يمكن فى هذه الأحوال القول بأن المنتج هو الذى يختار منافذ التوزيع لسلعته، لأن الواقع يشير بأن وحدات من هذه المنافذ هى التى تختار التعامل معه.

هذه من جهة، ومن جهة أخرى فإن الكثير من المنتجين لا يود - وقد لا يتمكن من - أن ينشغل بمشكلات توزيع السلعة حتى تصل إلى مستهلكها النهائى بمعنى أن كل اهتمامه ينصب على الحلقة الأولى فى قناة التوزيع، فإذا تم بيع البضاعة إليها، تجنب المنتج مشكلات الإنشغال بمصير البضاعة بعد ذلك، والحلقات التالية فى قناة التوزيع التى تؤول إليه البضاعة فى مسارها نحو مستهلكها النهائى.

فإذا كان هذا المنطق مقبولاً، ترتب عليه أن هيكل التوزيع لا يجرى تصميمه فى الواقع من قبل أى طرف، وإنما هو ينشأ تلقائياً وعشوائياً كنتيجة لجهود كل مستوى ابتداء من المنتج وحتى الحلقة الأخيرة فى القناة بخصوص محاولة تصريف السلعة إلى المستوى الذى يليه بصرف النظر عما يحدث للبضاعة بعد ذلك.

وإذا كان لنا افتراض سلامة هذا المنطق فمن المؤكد أنه ينطبق بالدرجة الأولى على صغار المنتجين قبل غيرهم، بسبب ضعف إمكانياتهم، وضعف مركزهم فى التفاوض وفى اختراق السوق. كذلك فإنه بالتأكيد ينطبق إلى حد كبير فى حالة الشركة التى تسعى إلى التصدير لأول مرة، أو التى غير ذات خبرة كبيرة بالتصدير أو التى تسعى لغزو سوق جديدة ولا تجد من اليسير التحرك فيها بحرية بسبب اعتبارات عديدة لا مجال هنا لتفصيلها، وهو الحال الذى ينطبق على الكثير من الشركات المصرية فى محاولتها تسويق منتجاتها فى الأسواق الخارجية.

ومما يقيد من حرية المنتج الذي ينوي التصدير بخصوص تصميم هيكل التوزيع الذي يراه مناسباً؛ غرابة السوق الأجنبية عليه والقوانين والقرارات التي تصدرها الحكومات الأجنبية والتي عليه الإلتزام بها، وكذلك أنماط التوزيع السائدة في بلد ما. وهذه النقطة الأخيرة على جانب كبير من الأهمية، فمما لا شك فيه أن المصدر عليه التقيد إلى حد كبير بأنماط التوزيع السائدة، وإن اختلف كثيراً أو قليلاً عن أنماط التوزيع السائدة في بلده هو، وصحيح أن ذلك التقيد لحريته غير مطلق، ولا يمكن أن يكون مطلقاً، إلا أنه بالتأكيد يمثل قوة كبيرة مؤثرة في سياسة التوزيع التي ينتهجها. وعلى ذلك يحسن دائماً أن تتعرف الشركة التي تنوي التصدير على أنماط التوزيع وهيكل التسويق السائدين في البلاد الأخرى، ومدى رسوخ هذه الأنماط أو احتمالات تصدعها. وفيما يلي دراسة موجزة لأنماط التوزيع بصفة عامة ثم أنماط التوزيع على مستوى الجملة ومستوى التجزئة.

### أنماط التوزيع<sup>(١)</sup>

#### أولاً - الأنماط العامة

لا شك أن التعميم بخصوص أنماط التوزيع الداخلية للبلدان المختلفة لا يقل صعوبة عن التعميم بخصوص أنماط سلوك الأفراد. صحيح أن الأفراد - كبشر - لهم خصائص وطبائع متشابهة، وصحيح أن تلك الخصائص والطبائع تؤثر في اتجاه توحيد أنماط السلوك، مع ذلك فإن الأنماط السلوكية للأفراد تختلف وتباين أكثر مما تتشابه أو تتطابق. ونفس الشيء يسرى على قنوات التوزيع، فهناك اختلافات حادة بين ما يجرى في دولة وما يجرى في أخرى، وما قد يكون طبيعياً ومعتاداً في مصر قد يختلف تماماً عما هو سائد في بلد أخرى.

---

(١) أغلب المعلومات الواردة في هذا الجزء مستمدة من صديق محمد عفيقى (مترجم)، دراسة مقارنة لتجارة الجملة في مجموعة من البلدان المختلفة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة ١٩٧١.

وما يزيد في صعوبة التعميم أيضاً أن الأنواع المختلفة للوسطاء والتي قد نوردتها تفصيلاً في المراجع الأكاديمية ونوضح الفروق فيما بينها، لاتجد لها مثيلاً دقيقاً في الواقع، وذلك نتيجة لأن الوسيط الواحد يؤدي وظائف متباينة، وتقسيمنا الأكاديمي هو تقسيم وظيفي وليس تقسيماً مؤسسياً، أضف إلى هذا الصعوبة الناتجة من اختلاف المسميات من دولة لأخرى بمعنى أن (تاجر الجملة) أو (المسما) أو (بيت الإستيراد والتصدير) قد يؤدي وظائف مختلفة تماماً في البلاد المختلفة رغم تطابق التسمية.

من الأهمية بمكان إذن أن تكون الشركة المصدرة على دراية كافية بأنماط التوزيع التي ستواجهها في الأسواق الدولية حيث يمكن القول بأن كل الشركات المصدرة تقريباً تجد نفسها مضطرة لاستخدام بعض الوسطاء الموجودين في الأسواق الخارجية، ومن الخطأ أن نتجاهل النظر في هذه المسألة مستندين إلى الحجة الزائفة والقاتلة بأن كل نظم التوزيع متشابهة في أساسياتها، فذلك وإن كان صحيحاً لأقيمة له من الناحية العملية. وفيما يلي نعرض لبعض أوجه الاختلاف العامة في أنماط التوزيع.

#### ١- نظرة المجتمع للمشتغلين بالتوزيع؛

والمقصود هنا هو مدى احترام المجتمع للنشاط الخاص بالتوزيع، وبالتالي للقائمين به، وفي هذا نجد اختلافات كبيرة من بلد لآخر، حيث تميل المجتمعات المتخلفة إلى الإقلال من شأن التجارة والمشتغلين بها بصفة عامة، ولعل مرد ذلك إلى انشغال تلك المجتمعات بمشكلات الإنتاج، تكن فئاته المختلفة للتجارة والمشتغلين بها الكثير من الاحترام، لأن التجارة والتجار لهم الدور الأول في تنمية الاقتصاد الإنجليزي منذ مئات السنين، هذا في الوقت الذي نجد فيه بلداً كمصر يحرم على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجمع بين وظيفتهم وبين الاشتغال بالأعمال التجارية والصناعية وأي عمل آخر لا يتفق وكرامة المهنة بالجامعة<sup>(١)</sup>.

(١) المادة ٧٥ من القانون ١٨٤ لسنة ١٩٥٨ في تنظيم الجامعات

ونجد في بعض دول أفريقيا عموماً أن التجار ينظر إليهم باعتبارهم فئة تعيش على إنتاج غيرها، ولا تضيف إلى الناتج القومي شيئاً، إلى الحد الذي يجعل أغلب الناس يحاولون تكسب معيشتهم من مهن أخرى غير التجارة، وإلى الحد الذي يترك فيه الاشتغال بالتجارة للأجانب بل من الجائز أن نجد في البلاد المتقدمة نوعاً من الاستخفاف بالمشتغلين بالتجارة.

## ٢- خدمات الوسطاء:

هناك تفاوت كبير بين الخدمات التي يقدمها الوسطاء في البلدان المختلفة، ففي مصر مثلاً نجد أن التوزيع يكاد يكون هو المهمة الوحيدة للوسطاء، وحتى خلق المنافع الزمنية والمكانية تعد أموراً فرعية بالنسبة للوسطاء في تركيا، حيث نجد أن المستهلكين يبحثون عن حاجاتهم في متاجر التجزئة، وهؤلاء يتسوقون باستمرار لدى تجار الجملة الذين يبحثون عما يحتاجونه في شركة منتجة بعد أخرى، بمعنى أن تكوين قناة التوزيع يتم بطريقة عكسية.

هذا في حين نجد أن الوضع في الهند مختلف تماماً، فعدد الوسطاء هناك هائل وبالتالي فالمنافسة بينهم شديدة، وهوامش ربحهم ضئيلة، وتسابقهم على كسب رضاء العميل حاداً، يؤدي كل ذلك إلى محاولة الوسطاء دائماً توسيع نطاق الخدمات التي يؤدونها في سعيهم لاجتذاب العميل.

## ٣- اتساع التشكيلة:

مرة ثانية نجد تفاوتاً بالغاً في اتساع التشكيلة التي يتعامل فيها الوسطاء من بلد لآخر ففي حين نجد تلك التشكيلة بغير حدود في بعض الدول، نجد أنها بالغة الضيق في بلد كمصر، وفي حين نجد التشكيلة تتسع مع كبر حجم المنشأة في الولايات المتحدة نجد العلاقات عكسية في بلاد أخرى

بل إن بعض البلاد تضع قيوداً على اتساع تشكيلة السلع التي يمكن للموسيط أن يتعامل فيها، فالنرويج مثلاً تحدد قيوداً كثيرة على التراخيص التي تعطيها للوسطاء ولسلطات الحكم المحلي في إيطاليا أن تفرض قيوداً متشابهة أيضاً.

#### ٤- التكاليف وهامش الأرباح:

تختلف تكاليف الوسطاء وهوامش أرباحهم من بلد لآخر تبعاً للدرجة حدة المنافسة، ونطاق الخدمات المقدمة ومدى الاستفادة من وفورات الحجم الكبير ومعدل الدوران، والتشتت الجغرافي للسوق وحجمه، والقوة الشرائية، والعرف والتقاليد، وغير ذلك.

وبالتالي فكثرة الوسطاء في الهند تقلل الهوامش، في حين أن قلتهم في إيطاليا ترفعها، ونجد الوسطاء في الشرق الأوسط يحاولون التركيز على تحقيق أرباح في الأجل القصير.

#### ٥- طول قنوات التوزيع:

طبيعي أن تكون قنوات التوزيع أقصر في حالة السلع الإنتاجية والسلع الاستهلاكية ذات السعر المرتفع عنها في حالة السلع ذات السعر المنخفض، فبصفة عامة هناك علاقة عكسية بين طول القناة وقيمة الصفة الواحدة، ومع ذلك نجد استثناءات. فأغلب القنوات في اليابان مثلاً متنوعة ومعقدة، إلى حد استخدام عدة حلقات متتالية لتجارة الجملة في نفس القناة في كثير من الأحيان

#### ثانياً- أنماط تجارة الجملة:

تاجر الجملة هو وسيط يبيع إما لتاجر التحزلة وإما للشركات الصناعية، ووظائفه الرئيسية تتركز في التفاوض والشراء والبيع والتخزين وربما عدد من الوظائف الأخرى، وينطبق الكثير من الملاحظات العامة المذكورة أعلاه على تجارة الجملة، وفيما يلي عدد من الملاحظات الأخرى التي تنطبق على تجار الجملة في وجه الخصوص.



## ١- المركز والقوة :

من الملاحظ في الكثير من البلدان انتشار الحجم البالغ الكبير أو الحجم الصغير في تجارة الجملة، في حين يقل تواجد الحجم المتوسط، ففي الملايو مثلاً يسيطر عدد لا يكاد يتجاوز أصابع اليد الواحدة على نصف تجارة الاستيراد في حين يتولى النصف الآخر مئات من التجار الصغار.

وفي حين نجد أن أغلب كبار تجار الجملة في اليابان وإستراليا يمارسون أعمالهم على المستوى القوي، نجد أن أقرانهم في تركيا ومصر وإيطاليا قلما يفعلون نفس الشيء.

## ٢- الخدمات والكفاية :

وتختلف تلك أيضاً من بلد آخر. ففي اليابان ويوغوسلافيا والهند مثلاً نجد نطاق الخدمات متسعاً، بل إن تجار الجملة في يوغوسلافيا يقومون تقريباً بكل النشاط التسويقي إلى حد عدم قيام الشركات المنتجة بأي نشاط تسويقي في بعض الأحيان.

وفي الوقت الذي نجد فيه الائتمان كخدمة ينتشر تقريباً في كل دول العالم، نلاحظ أن في بعض الأمور الأساسية كالتخزين يهملها تجار الجملة تماماً، مما يطيل في فترة إعادة الشراء بشكل ملحوظ.

أما من حيث الكفاية فنجد في إيطاليا أن تاجر الجملة عامة مشروع عائلي صغير الحجم، أعماله محدودة. وأرباحه محدودة، مما يؤثر بتخفيض الكفاية، وهذا يتناقض تماماً مع درجة الكفاية العالية الملاحظة في الولايات المتحدة مثلاً.

## ثالثاً- أنماط تجارة التجزئة

والتفاوت هنا أكبر بكثير من حالة التفاوت في تجارة الجملة. فمن حيث التشكيلة نجد أنها ضيقة في إيطاليا ومراكش وواسعة في فنلندا، ومن حيث حجم المنشأة تجده كبيراً للغاية في اليابان، وصغيراً للغاية في نيجيريا ومصر، وفي حين نجد أن متاجر خدمة النفس منتشرة وناجحة في إنجلترا، نجد أنها شبه معدومة في مصر والسمودية، وفي حين تنجح الحركة التعاونية الاستهلاكية في بلدان نجدتها فاشلة في أخرى، وفي حين نجد تاجر التجزئة يبذل جهداً كبيراً في البيع في بلد، نجده لا يكاد يبذل أي جهد بيعي في آخر.



## الفصل التاسع عشر

### سياسات الائتمان

#### مقدمة :

يعنى منح الائتمان أن تنتقل ملكية البضاعة إلى المشتري دون الحصول على ضمان مؤكد تماماً بالدفع وبعبارة أخرى يعنى الثقة فى أن المشتري سيدفع قيمة البضاعة بعد أن تنتقل ملكيتها إليه، فإذا كان الدفع بموجب طريقة الحساب المفتوح أو بموجب كمبيالات ، فذلك معناه أن المشتري قد منح إئتمناً، أما إذا كان الدفع باستخدام اعتماد مستندى، فالمشتري لم يمنح إئتمناً لأن البائع يضمن فى هذه الحالة إتمام الدفع، أى أنه ليست هناك مخاطر إئتمانية، وبالتالي فليس هناك إئتمان.

وهناك الوجه الآخر للإئتمان، ونقصد به الاحتياجات الإئتمانية أو بالأحرى، المالية، للشركة المشتغلة بالتصدير، فطبقاً لشروط التصدير والدفع عادة ما تمر فترة معينة من الزمن بين وقت شحن البضاعة ووقت تسلم قيمتها، وصحيح أن المستفيد فى الكمبيالة قد يقوم بخصمها أو الافتراض بضمانها قبل حلول موعد السداد، ولكنه إذ يفعل ذلك لابد وأن يتحمل قيمة الفوائد المستحقة مقابل التقديم فى الحصول على المبلغ. وبالإضافة إلى ذلك فليس هناك ضمان بأن الكمبيالة ستدفع حين يحل موعد السداد، إلا إذا كانت مضمونة أو كان مسحوبة فى إطار اعتماد مستندى.

ولا يجب أن يستنتج القارئ مما سبق أن المستفيد (المصدر) يكون لديه دائماً مستندات تكفل له الحصول على تمويل فوري عند اللزوم، باستثناء حالة الدفع بطريقة الحساب المفتوح، فمثل هذا الإستنتاج يكون خاطئاً لأن البنوك ستقبل خصم الكمبيالات أو الإقراض بضمانها فى حدود معينة، وتسمى هذه الحدود «خط الإئتمان» الذى يضعه البنك لكل عميل، وذلك تبعاً لمركزه الإئتمانى.

ولا ريب أن منح الائتمان لا يقل أهمية في التسويق الدولي عنه في التسويق المحلي، غير أن الملازمات المحيطة به تختلف في كل حالة عن الأخرى، ووجب بالتالي التنويه بأن تؤخذ سياسة الائتمان في التسويق الدولي بشئ من الحذر، وتبنى على الدراسة العلمية للقوى المؤثرة في الائتمان.

#### محيط سياسة الائتمان :

هناك عوامل واعتبارات عدة تجعل من مسألة الائتمان في التسويق الدولي أمراً يختلف كثيراً عن الائتمان في التسويق غير الدولي، ويمكن استعراض تلك العوامل فيما يلي، مع وجوب تذكير القارئ بأن أهمية تلك العوامل النسبية تختلف من بلد لآخر ومن موقف تصديري معين إلى آخر.

#### أولاً: مصادر رأس المال المصرفي:

ينشأ رأس المال العامل في دولة ما من المبالغ المدخرة والتي توجه إلى المشروعات المنتجة، بمعنى أن الثروة التي تمتلكها الدولة في مناجمها وغاباتها وآبارها وحقولها لاتسهم كثيراً في رأس المال العامل طالما أنها محبوسة في مصادرها الطبيعية، ذلك أنه يتعين أن يتم إنتاج السلع وأن تباع في أسواق العالم كي تتوافر لدينا الوسائل لشراء السلع المنتجة في دول العالم الأخرى.

ومن الملاحظ أن أغلب الدول المتخلفة أو التي مازالت في طور النمو تعاني من أن غلبة ثروتها مازالت محبوسة في مصادره الطبيعية، وبالتالي فإنها أيضاً تعاني من نقص في رأس المال السائل أو القابل للاستخدام السريع وليس هذا فقط، وإنما نلاحظ أيضاً أن أغلب تلك الدول يعتمد في إنتاجه بشكل أساسي على الزراعة أو الغابات أو المناجم وهذه جميعاً تفرض وجود فترة إنتظار طويلة قبل تحقيق الإيراد. وكنتيجة لهذا الحال فإن المستورد في مثل هذه الدول يعتمد اعتماداً كبيراً على البائعين الأجانب

لتمويل مشترياته سواء تمثلت تلك المشتريات فى سيارات أو أجنبية أو مواد بناء، أو غير ذلك، وهذا لأن البنوك المحلية تكون غير قادرة على توفير التمويل بسبب نقص تدفقات رأس المال إلى أرضيتها.

### ثانياً: معدلات الفائدة:

تخضع أسعار الفائدة لظروف العرض والطلب شأنها شأن أسعار السلع الأخرى غير رأس المال، فإذا فاق الطلب على رأس المال الكميات المعروضة منه، تكون النتيجة الطبيعية هى إرتفاع أسعار الفائدة على رأس المال. وبناء على ذلك، وبالنظر أيضاً إلى ظروف المخاطرة فى الإئتمان، نجد أن أسعار الفائدة فى البلدان المتخلفة أو التى مازالت فى طور النمو أعلى بكثير عن أسعار الفائدة فى البلدان المتقدمة والصناعية. وليس من المستغرب فى هذه الظروف أن تلجأ المشروعات إلى الإقتراض فى الخارج ثم إعادة الإقراض فى الداخل للاستفادة بفروق أسعار الفائدة.

على أنه قد يثار تساؤل حول ما إذا كانت مثل هذه الظروف - اختلاف أسعار الفائدة- تخلق الحاجة لمنح الإئتمان أو الرغبة فى الحصول عليه، وفرق كبير بين الأمرين، فمن المؤكد أنه تخلق الرغبة من جانب المشتري للحصول على الإئتمان حتى وإن لم تدع الحاجة إليه، ومع ذلك فقد يجد البائع نفسه مضطراً إلى منح الإئتمان بسبب ضغط المنافسة فى الأسواق العالمية.

### ثالثاً: درجة تنوع المنتجات :

يكاد الكثير من دول العالم - وبالأخص المتخلف منها - يعتمد على محصول واحد أو عدة محاصيل قليلة، حيث نشاهد أن الإقتصاد القومى كله متوقف على ذلك المحصول، كالبث فى البرازيل أو السكر فى كوبا أو المطاط فى الملايو أو القطن فى مصر والذى كان دائماً ومازال أهم بند فى صادراتها رغم كل جهود التنوع والتنمية الصناعية

المبنولة. ويعنى مثل هذا الوضع أن الجزء الأكبر من الناتج القومي الذي يمكن تصديره محدود بسلعة واحدة أو عدة سلع قليلة، ولها مواسم معينة تجنى أو الحصاد، إلخ....

وطبيعى أن أى تلف يصيب هذا المحصول الرئيسى يهدد الإقتصاد القوى بكارثة ويعتمد المنتجون إذ ذاك فى دخلهم ليس على جهودهم الماضية وإنما على أرباحهم المتوقعة مستقبلاً، ولايسرى ذلك على المنتجين فقط، بل على رجال الأعمال والبنوك وغيرهم أيضاً. وبالتالي يجب إغلاق الفجوة بين مشتريات اليوم ودخل الغد فإذا فشلت قناة المستورد - المصدر - تاجر الجملة - البنك تاجر التجزئة فى إغلاقها، لا يكون أمام البائع من سبيل إلا تحمل المسؤولية بنفسه، وإلا عجز عن تصريف منتجاته.

#### رابعاً : الوقت اللازم لنقل البضائع:

يعد التأخير فى تسليم البضاعة المستوردة عاملاً مؤثراً أيضاً فى وجوب منح الإلتمان فى التسويق الدولى، فنتيجة لطول الفترة بين وقت شحن البضاعة بواسطة المصدر ووقت استلامها بواسطة المستورد، فقد يمر وقت طويل فى حالة الدفع نقداً يكون فيه المستورد بدون بضائع وبدون نقود أيضاً، أما إذا سمح للمستورد بأن يدفع عند استلام البضاعة فإن المصدر فى هذه الحالة يكون قد تحمل عبء التمويل، على أن مقدار العبء الذى يتحمله هنا يكون أكبر بكثير من حالة التسويق محلياً بسبب طول فترة نقل البضائع وطول الفترة اللازمة لوصول المبالغ إليه حتى لو تم السداد فور تسليم البضائع بواسطة المستورد.

#### خامساً: تقلبات الصرف:

عندما يتلقى المستورد العروض بالتوريد، ويختار من بينها واحداً ويقبل السعر المحدد بعملة أجنبية غير عملته الوطنية، فإنه يتحمل مخاطر تقلب سعر الصرف لغير صالحه، فإذا كان قد قبل الدفع فور وصول البضاعة، كانت مخاطره أكبر، حيث أن وصول

السفن محملة بالبضائع إلى ميناء معين يقترن عادة بارتفاع في أسعار العملات الأجنبية، إلى الحد الذي قد يلتهم الربح المنتظر للمستورد أو يفوته. وفي مثل هذه الأحوال، يكون من الطبيعي أن يطلب المستورد إمهاله في الدفع حتى تكون أسعار الصرف مواتية، أى يطلب منه إئتمانا ليكون الدفع في وقت لاحق تسود فيه أسعار صرف ثابتة، وبالتالي لا يكون لهذا العامل تأثير في منح الإئتمان من عدمه.

#### سادساً: المنافسة :

ولعل اعتبارات المنافسة من أهم العوامل المؤثرة في منح الإئتمان من عدمه حيث تفرض حدتها في سلع معينة وفي أسواق معينة على البائعين محاولة توسيع نطاق الخدمات التي يقدمونها في سبيل اجتذاب قطاع أكبر من السوق، ويعد منح الإئتمان أحد أهم هذه الخدمات. ولسنا بحاجة إلى التأكيد بأن التمداد في منح الإئتمان دون ضوابط وضمانات، حتى في مثل هذه الظروف قد يهدد كيان المشروع ومركزه المالى وبالتالي لا ينصح به.

ومن بين الظروف التي قد توجب التوسع في الإئتمان -لأسباب المنافسة- حالة قيام المصدر بتقديم سلعة جديدة في السوق، ففي هذه الحالة يكون المصدر بحاجة إلى تشجيع العملاء على الشراء بشتى الوسائل حتى تصل سلعته إلى السوق على أمل أنها بعد أن تصل إلى السوق وينشأ تفضيل لها بين المستهلكين لن يكون مضطراً للتساهل في الإئتمان، حيث ستفرض رغبات المستهلكين على المستورد طلب السلعة، فيطلبها حتى ولو لم يستفد بالتسهيلات الإئتمانية التي كانت متاحة في البداية.

ونقصد بذلك أن العرف السائد في سوق أجنبية معينة قد يفرض على المصدر منح الإئتمان في أنواع معينة من السلع، وإلا تضاءلت فرصته في البيع.

## ثامناً: ظروف السوق الأجنبية :

ربما يكون من المستحيل في كل الحالات تقريباً الفصل بين المركز الائتماني للمستورد معين وبين ظروف البلد التي يعمل فيها هذا المستورد، وذلك لأن المستورد ليس سوى رعية لذلك البلد ويخضع لقانونها وسيادتها ويتأثر بسياساتها وأساليبها في التعامل، كذلك لا فائدة من أن تتوافر لدى المستورد الرغبة في الدفع في حين لا تسمح له حكومته بذلك، أو لا تكون هناك عملات أجنبية كافية تخصص له للوفاء بالتزاماته.

وعلى ذلك فقبل منح الائتمان لأبد من مراعاة الظروف السائدة في السوق المستوردة، ونقصد هنا الظروف المتعلقة بالرغبة في والقدرة على السداد عندما يمنح الائتمان، وتشمل هذه الظروف الأحوال والسياسات المالية والسياسية والإقتصادية والإجتماعية والتجارية ومركز ميزان المدفوعات، والخبرة السابقة والإستقرار السياسي، والخلاف السياسي بين حكومتنا وحكومة تلك السوق ، الخ....

## تاسعاً: المركز الائتماني للمستورد :

وهذا الاعتبار بالتأكيد يمثل ركناً أساسياً من أركان المحيط الذي يتم فيه منح الائتمان أو الإحجام عن منحه، ولعل ذلك المركز يتحدد بشكل واضح في ضوء ثلاثة أمور هي : شخصية المستورد وطاقته ورأس ماله.

وقد وضعنا شخصية المستورد في المقدمة عمداً لأنها أهم الأمور الثلاثة فلا فائدة من توافر رأس المال أو ضخامة الطاقة، وإذا لم تكن شخصية المستورد من المستوى الذي يمكن الوثوق به، وتحدد ملامح شخصية المستورد بعدد من الأبعاد أولها مدى استقرار مشروعه والمدة التي مارس خلالها العمل، بالإستيراد، فكلما طالت هذه المدة، كلما شجعنا ذلك على منحه إئتمانياً أكثر لأنه إذا كان المشروع قد استطاع أن يجتاز الصعوبات في الرخاء والكساد ويستمر في العمل، حق لنا افتراض قدرته على السداد إن نشأت أو استجدت أية صعوبات.



ومن جهة أخرى تلعب سمعة المستورد في الأسواق الدولية دوراً هاماً في الإشارة إلى شخصيته، لأن التجربة هي المحك النهائي لمركزه، فإذا كانت سمعته توحى بأن التجارب معه كانت مطمئنة دائماً، فمعنى ذلك أنه يبذل كل مافى وسعه للوفاء بالتزاماته، وهو ما يشجعنا عن منح الإئتمان له.

ورغم أهمية إعتبار الشخصية والسمعة، فإنه لا يمكن منح الإئتمان لذوى السمعة الطيبة إذا كانوا يعدمون الوسائل لوفاء بالديون، بمعنى أن إعتبار الطاقة لا بد وأن يؤخذ في الحسبان، فالتاجر الناجح هو الذى يستطيع الموازنة بين التزاماته وحقوقه والذى لا يتجاوز حدود الأمان في شرائه بحيث لا يهد بالعجز عن الدفع أو على الأقل بتعطيل رأس المال العامل دون مبرر، وما يكتنف ذلك من تحمل مخاطر تقلبات الأسعار أو التقادم أو البوار أو التلف بشكل يفوق ما توجبه احتياجات العمل، وعلى ذلك يتعين قبل منح الإئتمان دراسة وتقييم قدرة المستورد على تحقيق التوازن المشار إليه.

أما الأمر الثالث فهو يتعلق برأس مال المستورد فذلك دون شك أحد المؤشرات التى يمكن الإستدلال منها على المركز الإئتماني للمستورد. ومع هذا لا يجب أخذ رأس المال كمسألة منتهية، وإنما يجب ربطه بالإلتزامات التى على المستورد قبل الغير.

وإن كنا لم نذكر حتى الآن جنسية المستورد كأمر مؤثر في مركزه الإئتماني، فذلك لأن هذا الاعتبار يفترض نظرياً أنه محدود التأثير، على أننا نعتقد بأهميته البالغة، فكل مستورد يتأثر - طبقاً لجنسيته - بثقافة مجتمعة وقيمة ومثله وعاداته وتقاليده وما يعد سلوكاً معيباً أو سلوكاً سويماً، وتلك كلها أمور لها أبعاد الأثر في تحديد ملامح المركز الإئتماني للمستورد.

**عاشراً - طبيعة المنتج :**

لقد سبق لنا التعرض لمشكلات تقديم السلعة الجديدة وتأثيرها في منح

الائتمان تحت «سادساً أعلاه» ، على أننا نود أن نعمم هنا فنقول إن طبيعة المنتج بصفة عامة ودرجة تقبله في السوق ، ودرجة تقادمه أو جديته ، وقابليته للتلف ، وسعر الوحدة منه «وعمره الإنتاجي» وغير ذلك من الخواص لها بالتأكيد تأثير كبير في تحديد نطاق الائتمان الذي سيسمح به ، وبالتالي يجب إيرادها هنا بين العوامل المؤثرة في محيط سياسة الائتمان . إذ كلما كان المنتج قابلاً للتلف ، كلما كان المنتج في المراحل الأخيرة من دورة حياته كلما عني ذلك استكشاف سبل جديدة لتدعيم مركزه مؤقتاً قبل سحبه ن السوق ، وأحد أهم هذه السبل التوسع في منح الائتمان وهكذا .

#### أحد عشر - أرباح المصدر والمستورد :

من المتوقع أن يميل البائع إلى الحد من الائتمان مع تناقص الأرباح الذي يحصل عليه ، والعكس بالعكس ، وليس فقط نتيجة للمخاطر الائتمانية وإنما أيضاً نتيجة للأعباء المالية التي يكتنفها منح الائتمان في ظل هامش ربح منخفض ، ومن جهة أخرى فإن المستورد كلما كان هامش الربح الذي يتقاضاه ضئيلاً كلما تعين علينا تشجيعه بشتى السبل على الشراء ، والعكس بالعكس ، وطبيعى أن منح التسهيلات الائتمانية أحد أساليب ترويج المبيعات في مثل هذه الأحوال .

#### ثاني عشر - وفرة المعلومات :

وقد لا يكون هذا أحد الاعتبارات المكونة لمحيط بسياسة الائتمان بشكل مباشر ولكن تأثيره في ذلك المحيط قائم بلا ريب ، فمقدار المعلومات المتوافرة لدى الشركة القائمة بالتصدير عن السوق الأجنبية وعن مركز المستورد وأسعار الصرف ، وما إلى ذلك من عوامل ، ومدى دقة تلك المعلومات يشكلان قوة محددة لحجم الائتمان الذي تمنحه ، وكلما نقصت أو انعدمت المعلومات كلما مال المصدر إلى الحذر في منحه الائتمان .

## أبعاد سياسة الائتمان :

تتمثل أبعاد السياسة الائتمانية لمشروع معين في درجة التوسع في أو الحد من منح الائتمان ، ونوع الضمانات التي تشترط لمنحه ، ودرجة إستخدامه كأداة الترويج ، وطرق الدفع التي يشترطها المشروع لسد قيمة البضائع ، والمدة التي يسمح فيها بالسداد ، ومدى إستخدامه للوسطاء ( المؤسسات المصرفية والمالية في الغالب) في تحصيل قيمة البضائع ، ودرجة إقباله على تحويل الديون بخصم الكميات ، وتفويض سلطة منح الائتمان . ورغم أنه يمكن أن نتناول كلاً من الأبعاد على حدة بالمناقشة ، إلا أننا نعتقد أن ذلك المسلك سيؤدي بالضرورة إلى التكرار ، وبالتالي فسوف نعالج الموضوع من زاوية واحدة نعتقد أنها كفيلة بتغطية أهم أبعاد سياسة الائتمان وتلك الزاوية هي طريق سداد قيمة البضائع .

وأمام المشروع في هذا الصدد عدد من السياسات البديلة لكل مزاياها وعيوبها ولكل ظروف خاصة يحبذ تطبيقها فيها ، وتلك البدائل هي :

أولاً - الدفع نقداً .

ثانياً - الحساب المفتوح .

ثالثاً - الكمبيالات .

رابعاً - الاعتمادات المستندية .

خامساً - طرق أخرى أقل أهمية .

وسوف نقوم فيما يلي بمناقشة كل هذه السياسات البديلة ، فنشرحها ونقدمها ونقيمها ونبين الملائسات التي تفرض اتباعها .

أولاً - الدفع نقداً :

إذا توخينا الدقة في الحديث فيمكن القول بأن النقد يمكن أن يستخدم كوسيلة

للسداد ، ويمكن النظر إليه باعتباره أحد شروط الدفع ، إذ يمكن للمشروع المشتغل في مجال التسويق الدولي أن يستخدم الشكليات كما يستخدمها في التسويق المحلي وهو بهذا الشكل ينظر إلى النقد باعتباره طريقة للسداد ، فإذا كان المشروع حسابات جارية في البنوك بالدول المختلفة وعمليات مختلفة ، فيمكن أن تسحب الشيكات ويتم دفعها بالعملة المختلفة ، وذلك بالطبع مع مراعاة القيود المختلفة التي قد تفرض على هذه العمليات كنتيجة لممارسة الحكومات الرقابة على النقد .

أما ما يعنينا هنا في الواقع فهو النظر إلى الدفع نقداً باعتباره أحد شروط البيع والسداد ، فقد طلب المصدر دفع القيمة نقداً مع أمر الشراء ، أو طبقاً لشهادات المصنع أثناء تقدم العمل في تصنيع البضاعة المطلوب توريدها ، أو في وقت ومكان التصدير . ولا ريب أن شروط الدفع نقداً يعد من أهم أسباب عدم جاذبية العروض بالنسبة للمشتري ، فإذا كان الدفع يتم وقت شحن البضائع يكون المشتري هو وحده الذي يتحمل كل أعباء التمويل ، وهو يفقد حيابة الأموال لفترة طويلة قبل تسلم البضائع ، وما يعنيه ذلك من أنه لا يستغل رأس المال العامل الإستغلال الأمثل كما أنه يخسر قيمة الفوائد على الأموال طوال تلك الفترة . هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن من الطبيعي أن يتولد لدى المشتري شعور بأنه ليس محلاً للثقة إذا فرض عليه هذا الشرط . ليس هذا فقط ، بل إن المشتري في الواقع يكون في موقف لا يحسد عليه من حيث إعتماده الكامل على أمانة البائع في الوفاء بالتزاماته وسرعته في شحن البضاعة .

على أن هناك من الإعتبارات ما قد يبرر وجوب فرض شرط الدفع نقداً ، أو يجعله مسلكاً طبيعياً ، ومن بين هذه الاعتبارات ما يلي :

- ١- إذا كانت الشركة القائمة بالتصدير ذات مركز تنافسي قوى يجعل المشتريين يقبلون عليها حتى لو فرضت مثل هذا الشرط ، ولم تقدر الشركة أن فرضها له يضرها في الأجل الطويل .

- ٢- إذا كان المركز المالى للشركة المصدرة ضعيفاً بحيث لا يمكنها عملياً تمويل البيع .
  - ٣- إذا كانت الشركة المصدرة قصيرة النظر من حيث عدم إدراكها للأثار السيئة التى قد تنجم عن إتياع هذه السياسة .
  - ٤- إذا كان المستورد غير معروف بالنسبة للمصدر، وليست هناك معلومات عن مركزه الائتمانى أو كان ذلك المركز محل شك .
  - ٥- إذا كان العرف قد جرى على البيع نقداً كما هو الحال بالنسبة للمناطق النائية من العالم.
  - ٦- إذا كانت ظروف البلد المستورد غير مستقرة ، بحيث يثور الشك حول فرص السداد فى المستقبل.
  - ٧- إذا سادت ظروف البائعين بالنسبة لسلعة معينة فى وقت معين .
  - ٨- إذا كان تنفيذ أمر الشراء يستدعى القيام بإنشاءات ضخمة ، فمن المتوقع أن يطلب المصدر دفع مبالغ نقدية بناء على شهادات المصنع .
- كل تلك الظروف تشير بأن الشركة القائمة بالتصدير ستطلب البيع نقداً، ومع ذلك فيمكن التسليم بصفة عامة بأن مثل هذا الشرط يمثل عائقاً هاماً أمام التوسع فى التصدير ، ولذلك لا يميل الكثير من المصدرين إلى تطبيقه فى غير الحالات الضرورية، ويجنح بعضهم أيضاً إلى تعديل هذه السياسة بحيث تقتصر على طلب دفع جزء من الثمن نقداً مقدماً ، ويكون هذا الجزء فى المدة مساوياً للتكاليف المقدرة لشحن ونقل البضاعة إلى بلد المستورد ثم منها إلى بلد المصدر، ولتأمين ، ولأى بنود إنفاق أخرى سيتحملها المصدر فى حالة رفض المستورد تسليم الشحنة وارتدادها إلى المصدر ، وبذلك يؤمن المصدر موقفه من هذه الناحية.

## ثانياً الحساب المفتوح :

وهذه السياسة تقع على طرف النقيض تماماً من سياسة البيع نقداً، فطبقاً لها يتم شحن البضائع إلى المستورد بدون أى مستند تطالب بالدفع ، أى بدون فاتورة ، على أن يتم الدفع بعد مدة معينة محدودة فيما بعد استلام البضائع وربما يترك ذلك لحرية المشتري ، وقد يتم الدفع بعد إنتهاء المشتري من تصريف البضائع، وتستخدم هذه الطريقة فى كثير من الحالات ومنها عند شحن البضائع لقروح المنتج فى الخارج .

وليس هناك طبقاً لهذه السياسة أية التزامات أو مستندات ملكية، ويمثل إنعدام الضمان بالنسبة للمصدر فى هذه الطريقة الفرق الأساسى بينها وبين طرق منح الائتمان الأخرى ولا شك أن سياسة الحساب المفتوح تثير بعض الصعوبات كنتيجة لانعدام المستند الدالة على الحقوق ، إذ لا يكون لدى المصدر أية ضمانات لحماية مصالح المصدر، وقد يصعب عليه إثبات حقه نتيجة لاختلاف القوانين فى البلدان المختلفة ، كذلك لا يكون بوسع المصدر فى العادة الافتراض من البنك بضمن حساباته المدينة فقط .

فى هذه الطريقة إذن يتحمل البائع كل أعباء التمويل ، وبالتالي يتعين عليه تدبير أموال سائلة أكثر مما فى طرق الائتمان الأخرى وبالإضافة إلى هذا فإذا كان الثمن محدداً بالعملة الأجنبية فالمصدر يتحمل أيضاً مخاطر تقلبات أسعار الصرف، ولا يمكن للمصدر أن يحمى نفسه ضد هذه التقلبات بسبب عدم تحديد أجل معين لسداد الفواتير.

ورغم كل هذه المخاطر والعيوب فإن هناك ما يبرر فى بعض الأحيان اتباع سياسة الحساب المفتوح ، كأن يكون المركز الائتمانى للعميل فوق مستوى الشكوك ولاخطر من رفضه أو عجزه عن السداد ، وحتى فى هذه الحالة فتجب أيضاً مراعاة الظروف السياسية والاقتصادية السائدة ومدى استقرارها حتى لا يمنع المستورد من السداد عوامل خارجة عن سيطرته. ومن جهة أخرى فإن قرب المسافة الجغرافية وتوثق العلاقات بين بلديين قد يجعل السياسة عملية ومقبولة كما هو الحال بين الولايات المتحدة وكندا.

ومما يشجع على تطبيق سياسة الحساب المفتوح بساطتها الفائقة ، إذ لا يلزم لإثبات الالتزام غير إجراء قيد محاسبي في الدفاتر، ولا تجرى أية ترتيبات مع البنوك ، ولا تدفع أية عمولات تذكر ، وبالتالي فهي تقلل من التكاليف بشكل ملموس، وهي أيضاً تدعم جهود تنمية المبيعات الخارجية .

### ثالثاً - الكمبيالات :

لعل هذه هي أكثر السياسات شيوعاً في منح الائتمان ، وتمثل الكمبيالات دليلاً مستندياً على الدين، وفيها يأمر البائع المشتري بأن يدفع أو يقبل دفع مبلغ معين في تاريخ مستقبل محدد، والقبول يعني اعتراف المشتري بالدين والتزامه بالدفع في الموعد المحدد ولهذا الأسلوب في الائتمان خاصيتان هامتان: الأولى هي إمكانية تحويل الكمبيالة والثانية هي تحديد موعد معين للسداد .

وهناك أطراف ثلاثة في الكمبيالة :

- الساحب وهو الشخص الدائن الذي يصدر الأمر بالدفع .
- المسحوب عليه وهو الشخص الذي يلزم بالدفع .
- المستفيد وهو الشخص الذي ستدفع القيمة له .

والساحب بالطبع هو الشخص الذي يستحق له الدين وبالتالي فهو المصدر ، أما المسحوب عليه فهو المدين الذي يستحق عليه الدين أي المستورد والمستفيد هو في العادة المصدر نفسه ولكنه كثيراً ما يكون بنكاً يتوب عن المصدر في تسليم المبلغ.

### والكمبيالات أنواع من حيث موعد إستحقاقها :

- ١- الكمبيالات لدى الإطلاع، وهي تقضى بأن يقوم المسحوب عليه بقبول الدفع لدى إطلاعها عليها أو تقديمها إليه، وقد يعنى ذلك أن القيمة تدفع قبل وصول البضاعة لأن

الكمبيالة ترسل بالبريد وهو أسرع من نقل البضاعة وإن كان من المعتاد في بعض الدول أن يحتفظ البنك بالكمبيالة حتى تصل البضاعة ثم يقدمها المسحوب عليه.

٢- الكمبيالة قبل وصول البضائع وهي تتلافى الصعوبات الناشئة من وصول الكمبيالة قبل وصول البضاعة ، على أن هناك صعوبة أخرى تنشأ بشأن هذا النوع من الكمبيالات ، وهي أن نسبة التأكد العالية المقترنة بوصول الكمبيالة لا تقابلها نسبة تأكد عالية بالنسبة لوصول البضاعة ، وبالتالي فليس هناك موعد محدد للسداد ، وبالتالي تصبح الكمبيالة غير قابلة للتحويل في أكثر من البلاد ، ولهذا يفضل الكثير من المصدرين استخدام الكمبيالات الواجبة الدفع لدى الإطلاع ثم يعطى البنك تعليمات محددة بالألا يقدمها للمسحوب عليه إلا عندما تصل البضاعة .

٣- الكمبيالات لأجل ، وهي تقضى بأن يتم السداد في تاريخ محدد ، أو بعد مرور عدد معين من الأيام من تاريخ تحريرها ، ولا تتأثر الكمبيالات هنا بوصول البضاعة من عدمه ، فاستحقاقها محدد بتاريخ معين ثابت مقدماً .

وقد تحرر كمبيالة تجمع بين هذا النوع والنوع الأول فيحدد الأجل من تاريخ الإطلاع فيقال « ٦٠ يوماً من تاريخ القبول مثلاً ».

وبالإضافة إلى تحديد المدة التي يتم في خلالها سداد الكمبيالة يجب أيضاً تحديد طريقة تسليم المستندات المتعلقة بالشحنة ، وأهم تلك المستندات :

١- بوليصة الشحن ، وهذه تمثل إيصالاً من قبل الشاحن بتسلمه البضاعة ، وعقداً للشحن ، ودليلاً على ملكية البضاعة ، وهي قابلة للتحويل ، ومع تحويلها من يد لأخرى ينتقل الحق في تسليم البضاعة ، فإذا لم يدفع المستورد قيمة الكمبيالة أو لم يقبلها ( حسب الأحوال ) يحجم البنك عن تسليم بوليصة الشحن إليه وبالتالي لا تستطيع تسليم البضاعة .



٢- بوليصة التأمين على البضاعة وهى تحمى الشحنة وبالتالي صاحبها ضد المخاطر المختلفة التى قد تتعرض لها حسب عقد التأمين .

٣- الفاتورة والمستندات الأخرى ، وتشمل الفاتورة بيانات بأنواع وكميات وأسعار البضاعة والشروط الأخرى المتعلقة بالشحنة ، أما المستندات الأخرى فاهمها قوائم التعبئة وشهادات الضحض والشهادات الصحية بالنسبة لبعض المنتجات والفواتير القنصلية وشهادات المنشأة وتراخيص التصدير فى بعض الأحيان .

وبما ان حيازة هذه المستندات جميعاً هامة للغاية ، فإن انتقالها يمثل جزءاً لا يتجزأ من عملية التمويل ، وبالتالي يجب أن تنص شروط البيع على كيفية تسليمها، وهى قد تسلم لدى دفع قيمة الكمبيالة ، أو لدى قبولها حسب النص «المستندات مقابل الدفع» ، أو «المستندات مقابل القبول» ، على التوالى .

هذا وعندما يتلقى المصدر الكمبيالة بعد قبولها إذا كان استحقاقها فى تاريخ لاحق ، فإنه قد يقوم بخصمها فى أحد البنوك ، أو الاقتراض بضمانها ، أو إعطائها لجهة أخرى تقوم بالتحصيل. وسوف نتناول هذه الاحتمالات بالشرح المختصر أدناه .

#### ١- خصم الكمبيالات أو الاقتراض بضمانها:

قد يقوم الساحب بخصم الكمبيالة أو بيعها للبنك، وهو قد يقترض من البنك مستخدماً الكمبيالة والمستندات الأخرى كضمان على أن المصدر لا يستطيع ذلك فى كل الأحوال، فحيث أن البنك سيرجع عليه فى حالة رفض المدين السداد، يكون من الطبيعى أن يأخذ البنك المركز المالى للمصدر فى اعتباره عند موافقته على خصم الكمبيالة أو الاقتراض بضمانها، وقد يقرر البنك بناء على ذلك عدم الخصم أو عدم الإقراض أو كلاهما، أو قد يقرر الإقراض فى حدود نسبة جزئية من قيمة الكمبيالة ٩٠% أو ٧٥% أو ٥٠% مثلاً، وذلك فى ضوء احتمالات تصريف السلع المنشئة للإلتزام.

هذا ويقوم البنك في بعض الأحوال بخصم نسبة معينة من المبلغ المدفوع للساحب لمقابلة الفوائد على الأموال، أى أنه سيعطيه القيمة الحالية للكمبيالة، وبالطبع قد ينقل المصدر هذا العبء إلى المستورد في صورة رفع السعر الذي يبيع به أصلاً، أو بتحميله الفائدة بشكل صريح.

## ٢- تسليم الكمبيالة للتحصيل،

ومن جهة أخرى فقد يقوم المصدر بتسليم الكمبيالة والمستندات للبنك مع تعليمات بتقديمها للتحصيل، وقد يكون البنك المستخدم بنكاً وطنياً. وقد يلجأ المصدر إلى بنك أجنبي في بلد المستورد، والأسلوب الأخير يهدف إلى تحقيق السرعة وقلة التكاليف وإجابة رغبات بعض العملاء، وعادة ما تحرر الكمبيالات المقدمة للتحصيل من نسختين لتجنب احتمالات التأخير أو الضياع بقدر الإمكان، وينص في كل نسخة على استحقاقها بشروط عدم استحقاق الأخرى، فإذا وصلت النسخة الأولى عادت النسخة الثانية بدون قيمة، والعكس صحيح أى إذا وصلت النسخة الثانية قبل الأولى اعتبرت النسخة الأولى بدون قيمة.

وعند تسليم الكمبيالة للتحصيل يجب أن تكون التعليمات المعطاه للبنك محددة تفصيلاً وبدقة، وكحد أدنى يجب أن تنص تلك التعليمات على مايلي:

- التحديد الدقيق للمسحوب عليه، خاصة إذا كان اسمه شائعاً.
- ما إذا كانت المستندات ستسلم للمستورد مقابل القبول أو مقابل الدفع.
- ما إذا كان من الممكن تأجيل الدفع حتى تصل البضاعة إذا وصلت الكمبيالة أولاً.
- ما إذا كان سيسمح للمسحوب عليه بفحص البضاعة قبل دفع القيمة.
- ما إذا كان البنك سيقوم بإجراءات البروتستو في حالة رفض الدفع.

- ما إذا كان تبليغ المصدر برفض المستورد السداد سيكون تلغرافيا.
- ما إذا كان الساحب أو المحجب عليه سيتحمل القوائد ومصاريف التحصيل، وما إذا كانت هذه سيتقاضى عنها في حالة رفض الكمبيالة أو رفض سدادها.
- نوع التصرف في البضاعة في حالة عدم تحمل المستورد لإلتزامه.
- اسم وعنوان ممثل المصدر في السوق الأجنبية والذي سيتصل به البنك في حالة نشوء أية مشاكل، وما إذا كان هذا الممثل قد خولت له سلطة التصرف، أم أن رأيه استشاريا.
- ويجب أن تنص الكمبيالة أو تتضمن المصروفات الإضافية كالفوائد وعمولات البنك ومصاريف تحويل العملات، ويجب أيضا أن تنص على سعر الصرف الذي سيتم بموجبه السداد.

إذا أردنا تقييم سياسة البيع بموجب كمبيالات في التسويق الدولي، فلا بد من القول ابتداء بأن المسؤولية النهائية تقع على المصدر، حيث يمكن الرجوع عليه في أى وقت وحتى يتم سداد القيمة، وبالإضافة إلى هذا، فهناك مخاطر رفض المستورد تسلم البضاعة، وما قد يترتب عليه من مشاكل.

#### رابعاً، الإعتمادات المستندية؛

إن الاختلاف الأساسى بين هذا الأسلوب والأسلوب السابق هو أن الكمبيالة هنا تسحب على بنك معين وليس على المستورد، مما يحقق ضماناً أكبر للسداد والإعتماد المستندى هو وثيقة يصدرها بنك معين بناء على طلب المستورد بمقتضاء يتعهد البنك بقبول أو دفع الكمبيالات المسحوبة عليه بواسطة مصدر البضاعة أو أنه وسيلة لإحلال الإئتمان المصرفى محل الإئتمان التجارى.

وأطراف الإعتماد المستندى ثلاثة:

١- المستورد الذى يطلب فتح الإعتماد.

## ٢- البنك المصدر للإعتماد.

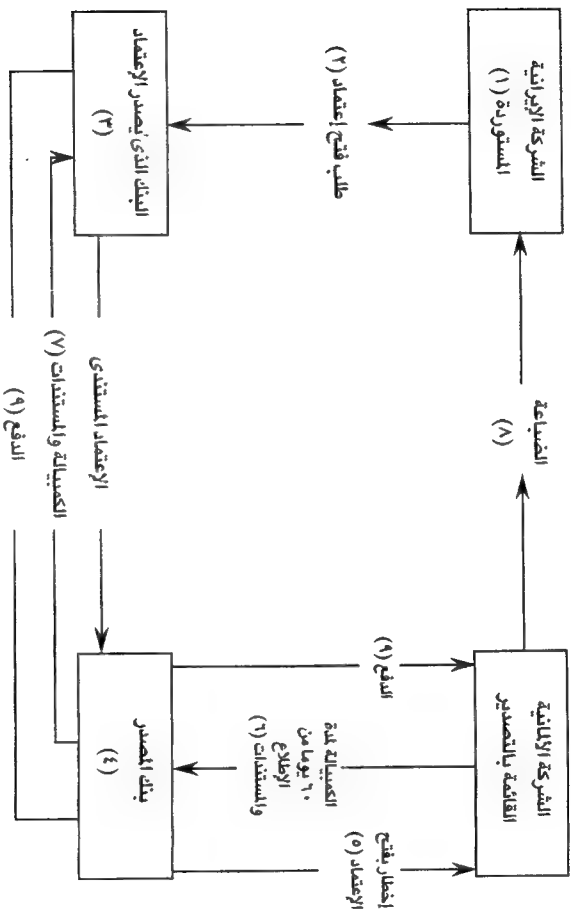
### ٣- المستفيد وهو المصدر الذى فتح الإعتماد لصالحه.

على أنه من الناحية التطبيقية قد يدخل فى العملية أطراف أخرى لأداء وظائف معينة، ومن بين هذه الأطراف هناك طرف واحد يعنى دخوله خلق علاقة إئتمانية إضافية، وهو البنك المعزز، وهو بنك فى بلد المستفيد ويقوم بناء على طلبه بتعزيز تعهد البنك المصدر للإعتماد.

هذا وهناك عدة أنواع مختلفة من الإعتمادات المستندية، فمن حيث قابلية الإعتماد للإلغاء نجد أن هناك اعتمادات يمكن للبنك أن يلغىها أى يعلن عدم التزامه بها، بعد أن يصدرها، وهناك اعتمادات لا يمكن للبنك أن يتنصل من التزامه بها، وهناك إعتمادات معززة من بنك آخر وأخرى غير معززة، فإذا كانت معززة فمعنى ذلك أن الإلتزام الناشئ من الإعتماد يعززه بنك آخر فى بلد المستفيد، وقد يطلب المستفيد مثل هذا التعزيز لأنه غير مطمئن للضمان الذى يمثله البنك الذى أصدر الاعتماد، وذلك يتأثر بطبيعة الحال بظروف السوق الأجنبية من حيث عملتها واستقرارها السياسى، وظروف المستورد، وطبيعة السلعة المصدرة، ومركز البنك الذى أصدر الاعتماد والخبرة السابقة معه وحجم العملية محل الإعتماد، وظروف المنافسة ومدى الحاجة للطلبية من جانب الشركة القائمة بالتصدير.

وفيما يلى مثال على الخطوات التى تسير فيها عملية استعمال الإعتمادات المستندية فى عملية الإستيراد والتصدير، وفيه نفترض أن الاعتماد غير قابل للإلغاء ومعزز ومدته ٦٠ يوما من الإطلاع على أن يكون الدفع بعملة الشركة المصدرة، ونلاحظ بالطبع أن عبء ترتيب فتح الإئتمان يقع على المستورد، وشكل (١/١٩) يعطى رسماً توضيحياً للخطوط وتفاصيلها كما يلى:

- ١- يتفق المستورد مع المصدر على استخدام الإعتماد المستندي، (٦٠ يوماً غير قابل للإلغاء معزز) كأسلوب لدفع قيمة البضاعة التي ستصدرها الشركة المصدرة على أن يكون الدفع بالعملة الألمانية.
- ٢- يقوم المستورد بالترتيبات اللازمة لفتح الإعتماد لدى بنك إيراني بتقديم طلب بذلك للبنك.
- ٣- في حالة قبول الطلب، يوقع البنك الإيراني على الإعتماد ويصبح هو المصدر له، وبالمطبع سيعمل البنك على التأكد من الضمانات الكافية لحماية مركزه.
- ٤- وبعد إنتهاء هذه الخطوات التمهيدية، يعد الإعتماد بحيث تكون الشركة التي ستصدر البضاعة هي المستفيد فيه، وبما أنه غير قابل للإلغاء لا يستطيع البنك الرجوع عن الوفاء بالتزامه فيما بعد، ويرسل الإعتماد بعد ذلك إلى بنك المصدر.
- ٥- يقوم بنك المصدر بإخطاره بوصول الإعتماد.
- ٦- وحين تكون البضاعة جاهزة للتصدير، ويكون ذلك في حدود الوقت المحدد في الإعتماد، يقوم المستفيد بسحب كمبيالة مدتها ٦٠ يوماً لدى الإطلاع على البنك الذي أصدر الإعتماد، ويقدمها مع المستندات إلى بنكه، وعلى الأخير أن يتأكد من صحة وكفاية المستندات المقدمة.
- ٧- ترسل الكمبيالة بعد ذلك مع المستندات إلى البنك الذي أصدر الإعتماد للقبول أو الدفع طبقاً لما إذا كان الإعتماد ينص على النقد أو القبول والمثال الذي بين أيدينا الآن ينص على القبول فقط.
- ٨- يتم تصدير البضاعة بعد ذلك إلى إيران، ولكن مع إصدار المستندات باسم المستفيد الذي يظهرها إما على بياض وإما لأمر البنك المعزز الذي يظهرها بدوره للبنك المصدر للإعتماد، ثم يقوم هذا الأخير بقبول الكمبيالة، ويسلم البضاعة إلى المستورد



شكل (١/٩) تمويل الاستيراد باستخدام الاعتمادات المستندية

بايصال يفيد باستلامه لها على أن تظل الملكية في يد البنك فالحيازة فقط هي التي تنتقل إلى المستورد، على أن يتم تصريفها طبقاً لما يتفق عليه بين الطرفين.

٩- وفي نهاية الستين يوماً التالية لقبول الكمبيالة بواسطة البنك المصدر للإعتماد يقوم المستورد الإيراني، وبالتالي البنك المصدر للإعتماد ، بالدفع.

وعلى الرغم من أن أسلوب الإعتمادات المستندية يلقي بعبء التمويل على المشتري فإنه يحقق له عدداً من المزايا من بينها ضمان المستورد لإلتزام المصدر بشحن البضاعة في موعد محدد حيث بعده ستنتهي مدة الإعتماد، وبالإضافة إلى ذلك فإن عرض الدفع بطريق الإعتماد يكفل الضمانات للمصدر وبالتالي يشجعه على تخفيض أسعاره وربما عرض منح خصم تقدي جذاب. ومن جهة أخرى فإن استخدام أسلوب الإعتمادات ينقل مسؤولية التأكد من المركز الإلتزامي للمستورد من على المصدر إلى جهاز البنوك، وهو أيضا يزيد في حماية حقوق المصدر.





## الفصل العشرون

### سياسات الشحن والتعبئة والتأمين

#### مقدمة :

نفترض في هذه المرحلة من التسويق الدولي أن الشركة القائمة بالتصدير قد وصلت إلى النقطة التي يتعين عليها عندها أن تقوم بالفعل بشحن البضاعة، فهي قد حددت السلع التي ستسوقها دولياً، وحددت السعر الذي ستبيع به، وكذلك طبقت أسلوب الترويج الذي رآته مناسباً، واستخدمت هيكل التوزيع الذي يفي باحتياجاتها، وتم بالفعل التعاقد مع أحد المستوردين في السوق الأجنبية على شحن البضاعة إليه بشروط إئتمانية تم الاتفاق عليها وعلى ذلك تبدأ مشكلات التوزيع المادي أو الإنسياب المادي للبضائع، فتعباً في صناديق أو أوعية معينة حسب شروط خاصة، ثم تجرى ترتيبات شحنها ونقلها إلى المستورد، ويؤمن على البضاعة في مختلف مراحل انتقالها من تصديرها إلى نقطة تسلمها بواسطة المستورد، وانتقال المسؤولية عنها إليه، وهذه هي الأمور التي سنتناولها في هذا الفصل، من وجهة نظر المصدر والمستورد معاً. هذا وسوف نميل إلى الاختصار نتيجة لأن الموضوع يتعلق بالإجراءات والقواعد أكثر منه بالسياسات والمبادئ.

#### التعبئة :

لسنا بحاجة إلى تأكيد أهمية السياسة التي تنتهجها الشركات في التعبئة من حيث تأثيرها المباشر على فاعلية العمل التسويقي ككل، إذ لا جدوى من تولى كل المهام التسويقية وإنجازها بالكفاءة المرجوة. إذا فشلنا في تعبئة البضائع بالشكل السليم فتصل إلى المستورد تالفة أو في مظهر غير لائق أو تكون عرضة لسرقة أثناء نقلها. يهمننا إذن أن تعبأ البضاعة في صناديق أووعية من المتانة بحيث تضمن تحملها للصدمات والمناولة الآلية وللظروف المناخية المتنوعة وعدم تعرضها لسرقة ما بها وسهولة الكتابة

عليها أو تعليمها بالتفاصيل المطلوبة، هذا من جهة ومن جهة أخرى يجب أن تكون الأوعية من الخفة بحيث لا تزيد في تكاليف الشحن والنقل والتفريغ بمعدلات عالية.

هذا ومن الطبيعي أن يقع العبء الرئيسي في عملية التعبئة على الشركة المصدرة حيث تدرك العلاقة الوثيقة بين سمعتها وبين حالة البضاعة لدى وصولها، وتدرك المشكلات الكثيرة التي قد تنشأ إذا ووجهت بالشكوى من فقد البضاعة أو نقلها بسبب سوء التعبئة، أما المستورد فإن مسئوليته تنحصر في إعطاء التعليمات وبيان الشروط التي يرغب في توافرها في طريقة التعبئة، وعلى المصدر بالطبع أن يلتزم بهذه التعليمات والشروط، فإذا ترتب على ذلك تكاليف إضافية يتحملها المستورد.

وعلى أى الأحوال يجب إعطاء عناية كافية لتعبئة البضاعة المعدة للتصدير، وذلك كي تتوفر الحماية المناسبة لها في رحلتها الطويلة إلى المستورد، ومن المعروف أنه كلما زاد عدد مرات مناولة البضاعة كلما زاد عدد احتمال تعرضها للتلف، وأولى مراحل المناولة هي التي تجرى في ميناء التصدير، حيث تفرغ البضائع من وسائل النقل الداخلى إلى وسائل أخرى في العادة تنقلها إلى الباخرة، وتفرغ البضاعة في الباخرة باستخدام الوسائل الآلية الخاصة بها، ما لم تكن الأوعية من الثقل بحيث تستوجب استخدام وسائل خاصة، ويتم «رص» الأوعية في الباخرة بحيث تستوعب أضيق حيز ممكن، مما يزيد في احتمال تعرضها للضغط الشديد الذي قد يترتب عنه كسرها إن لم تكن بالمتانة الكافية وتستمر على هذا الحال طوال فترة الرحلة، ومما يضاعف في صعوبة الظروف استمرار اهتزاز الباخرة أثناء إبحارها، وربما يكون هذا الإهتزاز عنيفاً للغاية إذا صادفت الباخرة أية عواصف في رحلتها.

وعندما تصل الباخرة إلى ميناء الإستيراد يجرى تفريغ البضائع، وتتفاوت كفاءة وسائل التفريغ من ميناء لآخر، ففى حين نجدها حديثة في الموانئ العالمية الكبيرة، نلقاها بالية أو متقدمة وربما لا نجدها نهائياً في الموانئ الصغيرة وغير المهامة، وتزداد

مخاطر إتلاف البضائع أثناء تفريغها حين تكون طبيعة الميناء ذاتها غير مثالية حين تهب العواصف لدى التفريغ. ولا يقتصر الأمر على ذلك بل إن البضاعة تنقل بعد هذا إلى مكان المستورد مع احتمالات إضافية بالإتلاف، خاصة إذا لم تكن وسائل النقل الداخلى أو طريقه غير عالية الكفاية.

ويمكن بصفة عامة أن تراعى الإعتبارات التالية عند رسم وتطبيق سياسة

التعبئة:

أولاً، الظروف المناخية،

وتؤثر ظروف المناخ بوجه خاص فى السلع التى تضعف مقاومتها أمام الحرارة أو الرطوبة، ولا يكفى هنا أن يعلم القائم بالتعبئة بمناخ بلد المستورد، بل يجب أيضاً أن يعرف خد سير الباطرة التى ستنتقل البضاعة، فالبضاعة المتجهة إلى استراليا بنصف الكرة الجنوبي لابد وأن تمر بخط الإستواء، وبالتالي تجنب مراعاة ظروف الحرارة فى المناطق الاستوائية لدى تعبئة البضاعة، وكذلك ظروف الرطوبة والأمطار أيضاً .

وحتى بعد تفريغ البضاعة فى ميناء الاستيراد، قد لا يتيسر وضعها فى مخزن مغطى فتترك فى العراء، ويجب بالتالى أن نحاط لذلك فى التعبئة، ويجب أيضاً أن نراعى ظروف وسائل النقل الداخلى وأن نتأكد من ملائمة طريقة التعبئة لها تختلف طرق حماية البضاعة من المناخ غير المناسب ومشكلاته، باختلاف درجة سوء المناخ وباختلاف طبيعة السلعة وباختلاف تعليمات المستورد، ومن أكثر الطرق شيوعاً تبطين الصناديق بورق لا يسرب الماء، وربما لف الوحدات ذاتها أيضاً بنفس الورق، ولقاومة الرطوبة مثلاً قد يتم لف البسكويت بورق الزبدة، ومن جهة أخرى فإن الأوعية الصفيح قد تعالج كيماوياً لتقاوم الرطوبة. وعلى أية حال فهناك أساليب فنية عديدة لحماية البضاعة ضد ظروف المناخ ليس هنا مجال تفصيلها .

## ثانياً - احتمالات السرقة ،

تمثل سرقة البضائع - خاصة ما خف حملة وغلا ثمنة - مصدراً مستمراً للضيق وللخسارة ، حيث يمر وقت طويل بين خروجها من حوزة المصدر واستلامها بواسطة المستورد ، وتزداد احتمالات السرقة مع أى تأخير فى قيام الباخرة أو وصولها أو فى التخلص على البضاعة فى الجمارك ، أو حين يتطلب الأمر تكرار مناولة البضاعة داخل السوق الأجنبية ، وكذلك تزداد احتمالات السرقة بالنسبة للبضاعة المتجهة إلى بعض مناطق من العالم عنها بالنسبة للمنتجة لمناطق أخرى ، فى أن السرقة قد تحدث فى أى وقت أو مرحلة من مراحل رحلة البضاعة ، ومن بينها الوقت الذى تكون فيه البضاعة فى متناول أيدي البحارة أثناء الإبحار .

وللسرقة بالطبع أساليب ، فإذا كان من السهل فتح الصناديق يمكن سرقة بعض محتوياتها ووضع أحجار أو معادن فى مكان ما سرق لإعادة الوزن إلى ما كان عليه ، ثم تقفل الصناديق مرة أخرى دون ترك أى أثر للسرقة ، وفى هذه الحالة يستحيل تحديد المرحلة التى تمت فيها السرقة ، ويمكن بالطبع التغلب على هذه الاحتمالات بالتعبئة المناسبة ، ويمكن أيضاً تقليل احتمالات السرقة بإخفاء طبيعة محتويات الصندوق بعدم كتابة اسم الشركة المصدرة أو وصف المنتجات على الصندوق واستخدام الأساليب المختلفة التى يصممها المتخصصون فى محاربة السرقة بالتعبئة المناسبة .

## ثالثاً - تكاليف النولون ،

تتأثر المساحة التى تشغلها البضاعة على الباخرة بطريقة تعبئتها ، وتتأثر تكاليف النولون بتغيير المساحة أو الفراغ الذى تشغله البضاعة ، ولذلك يجب بقدر الإمكان استخدام طرق التعبئة التى تشغل أقل فراغ ممكن .

## رابعاً - الرسوم الجمركية ،

فى كثير من الأحيان يكون وزن الشحنة عاملاً هاماً فى تحديد الرسوم الجمركية

المستحقة عليها، بل أحياناً ما تفرض الرسوم على الأوعية ذاتها، ومن جهة أخرى فإن وضع أكثر من سلعة في الوعاء الواحد يثير صعوبات في احتساب الجمارك وتلك كلها أمور تجب مراعاتها عند التعبئة.

#### خامساً - تعليمات المستورد :

لعل أكثر ما يضايق المستورد هو مخالفة المصدر لما أصدره إليه من تعليمات بخصوص طريقة التعبئة ، وبالتالي يجب الالتزام بمثل هذه التعليمات بدقة مهما بدت غريبة بالنسبة للمصدر .

#### سادساً - تكاليف التعبئة :

تعد التكاليف أهم الاعتبارات المقيدة للمصدر في أثناء اختياره لطريقة التعبئة التي سيستخدمها فلا تجب المبالغة في الإنفاق من أجل تحقيق المثالية في التعبئة ، لأن العائد الناتج سيقبل عن الأموال المنفقة .

بذلك مكون قد عرضنا باختصار للاعتبارات والعوامل المختلفة المؤثرة في التعبئة ، ويتعين علينا بعد ذلك تنبيه القارئ إلى تلك العوامل قد تتعارض مع بعضها ، وهذا أمر طبيعي ، والمصدر الناجح هو الذي يستطيع التوفيق بين كل هذه العوامل .

#### الشحن :

نقصد به نقل البضائع من المصدر إلى المستورد ، وهي عملية أكثر تعقيداً بكثير من حالة النقل داخل السوق المحلية . فإذا كانت الشركة المصدرة تتجه في تنظيمها على نظام الإندماج العضوي لنشاط التسويق الدولي ، فسوف يتولى قسم النقل المحلي الإشراف على شحن البضاعة المصدرة أيضاً وغالباً ما يلجأ في ذلك إلى أحد وكلاء النقل البحري .

ويتخصص وكيل النقل البحري في نقل البضائع المصدرة أو المستوردة، وهو الذي يتابع توفير المستندات اللازمة ، ويتابع حركة البضائع في مسارها المطلوب ويتربط تحويلها إلى ميناء آخر إذا طلب منه ذلك ، ويتربط كذلك تفريغها في ميناء التصدير ثم إعادة تحميلها على الباخرة التي ستنقلها إلى الخارج. وقد يقوم كذلك - بناء على

الطلب - بتولى أمور أخرى كالعلاقات المصرفية واستصدار التخليص الجمركي إلخ . هذا ونترك الخوض في تفاصيل هذا الموضوع للمراجع المتخصصة.

### التأمين البحري ،

يجرى التأمين على كل البضائع المتبادلة في التسويق الدولي تقريباً، وقد يؤمن المصدر على البضاعة لحسابه أو لحساب المستورد ، وقد يقوم المستورد بنفسه بالتأمين ، والحقيقة أن التأمين البحري يعد جزءاً لا يتجزأ من نشاط التسويق الدولي ولولاه لتعذر التوسع في انتقال البضائع فيما بين الدول .

ويسبق التأمين البحري في نشأته أنواع التأمين الأخرى، وقد أصدرت وثائق التأمين البحري في بادئ الأمر لكي تغطي الأخطار المتعلقة بالبحر والتي كانت تشمل تلك المتعلقة بالعوامل الطبيعية بالإضافة إلى تلك الأخطار التي ترجع إلى أفعال الإنسان كالتعمد والقرصنة ، وقد امتد هذا التأمين حتى أصبح يشمل البضائع وهي في الموانئ انتظار للشحن ، وكذلك عند إنزالها إلي البر ، وحتى تصل إلى مخازن المرسل إليه<sup>(١)</sup>.

ويغطي التأمين البحري أنواعاً متعددة من الأخطار أو بعضها فقط حسب عقد التأمين ، وهذا ويمكن تعريف الأخطار البحرية بأنها مجموعة الأخطار التي تتعرض لها أطراف الرسالة البحرية خلال عملية النقل البحري ، ويشترط أن تحدث وتتحقق وهي على سطح البحر<sup>(٢)</sup> وإن كان الجائر امتداد العقد ليشمل أخطار غير بحرية كما سبق بيانه أعلاه.

هذا ويهمنا هنا تقرير ضرورة التأمين على البضائع في انتقالها وذلك طبقاً لنوعية التعاقد بين المصدر والمستورد وتكاليف التأمين وطول مدة الرحلة وهدق الأخطار وقيمة البضائع إلخ .. ونترك الخوض في تفاصيل الموضوع للمراجع المتخصصة في التأمين البحري.

(1) magee general insurance, richard d. irwin chicago, 1961 .pp.54-55

(٢) سلامة عبد الله سلامة ، التأمين البحري ، دار النهضة العربية ، ١٩٦٦ ص ٣١ .

## الفصل الحادى والعشرون

### سياسات الشراء

#### مقدمة ،

حاولت فى الفصول السابقة تناول موضوع التسويق الدولي كوحدة متكاملة تضم فى طياتها كلاً من التصدير والاستيراد كعمليتين مترابطتين إلى حد النصهارهما فى عملية واحدة يمكن تسميتها تصديراً من وجهة نظر من يصدر ويمكن تسميتها استيراداً من وجهة نظر من يستورد . كان هذا هو المنطق وراء المعالجة الموحدة للموضوعات معاً، ولقد خدمت وجهة النظر هذه هدف العرض الطبيعى للموضوع دون تقسيم مصطنع فيه، ومع ذلك فإن للشراء أو الاستيراد بعض المشكلات الخاصة التى تستدعى منا التحليل بشكل مستقل خاصة وأنها تؤثر تأثيراً بالغاً فى المركز المالى للدولة على المستوى العام بالإضافة إلى تأثيرها المباشر فى فاعلية الأداء على المستوى المشروع . وعليه فقد رأينا أن نتعرض لهذه المشكلات وأن نتعرض للسياسات التى ترسم على مستوى الدولة للتغلب عليها وللسياسات التى يجب على المشروع - ككيان قائم بذاته - يسترشد بها فى مواجهتها .

#### محيط سياسة الشراء ،

لا ريب أن الشراء الخارجى يحتل مكاناً بارزاً فى هيكل اهتمامات أى دولة وأى مشروع ، فالدولة يجب أن تأخذ بشئ من الحذر وتخطط له مقدماً وتلتزم الأسلوب العلمى فى تنفيذه ومراقبته ، وإلا واجهته مشكلات لا حصر لها ليس أقلها أهمية عدم القدرة على سداد قيمة ما تم شراؤه ، وتهديد ميزان مدفوعاتىها ، وإثارة الشكوك عالمياً حول مدى استطاعتها احترام التزاماتها وحول قيمة عملتها الوطنية، والمشروع يعلم بالطبع أن الشراء الخارجى تكتنفه صعوبات جمة، وتحده قيود عديدة ، وينشأ عنه تكاليف كبيرة بعملات أجنبية وليس من السهل توفير خاصة فى ظل فرض القيود على النقد والتى أصبحت أمراً شائعاً فى كل الدول تقريباً .

وبالتالى فيجب إعطاء وظيفة الشراء الخارجى الاهتمام الجدير به والذى تفرضه أهميتها البالغة ، سواء على المستوى القومى أو على مستوى المشروع ، ويجب بصفة عامة أن نستشير بالعناصر المميزة والتي تحدد معالم المحيط الذى يتم فيه الشراء الخارجى . وهذا ما يدعونا إلى العرض السريع للملامح هذا المحيط .  
أولاً ، القيود على الواردات :

يخضع الشراء الخارجى - مهما اختلفت النظم السائدة فى المجتمعات - لرقابة الدولة بشكل أو بآخر ، ويتم فى أغلب المجتمعات بناء على ترخيص من سلطاتها الإدارية ، لأن إصدار الترخيص بالإستيراد يمكن للدولة من موازنة ميزانها التجارى بتوجيه الإستيراد من دولة إلى أخرى ، وذلك إذا اختلف التوازن مع دولة معينة ، وإذن أو ترخيص بالإستيراد هو رخصة تعطى لحاملها الحق فى شراء السلع من الخارج ، ولا تفرج الجمارك عن البضائع إلا بناء على هذا الترخيص الذى يعطى فى ضوء تنفيذ متطلبات التخطيط القومى والعمل على حماية الصناعات المحلية ومدى توافر العملات الأجنبية .

ويمثل إذن الإستيراد الأداة أو الوسيلة التى تستخدمها الدولة لتطبيق ما تفرضه من قيود على الشراء الخارجى . ويمكن تبويب تلك القيود كما يلى :

#### ١ - قيود كمية ،

وهذه تفرض بقصد السيطرة على حجم الواردات من سلعة معينة أو من أنواع معينة من السلع ، وذلك طبقاً لما توجبه الإعتبارات الإقتصادية أو السياسية .

#### ٢ - قيود نوعية ،

وهذه تفرض لضمان تطابق ما يتم استيراده مع الخصائص التى حددت للسلع التى أصدر الترخيص إبتداء لاستيرادها .



### ٣- قيود دولية،

وهذه تفرض لمنع الإستيراد من دول معينة لأسباب سياسية في الغالب كحظر التعامل مع إسرائيل بالنسبة للدول العربية، وحظر الإستيراد من جنوب أفريقيا بالنسبة لأغلب الدول الأفريقية.

### ٤- قيود جمركية،

وهذه نوعان يهدف الأول منها إلى حماية الإنتاج المحلي من السلع البديلة للسلع المستوردة حيث تفرض جمارك عالية على السلع المستوردة بحيث يضعف من مركزها تنافسها أمام مثيلاتها المحلية، ويهدف الثاني إلى تمييز الواردات من درج أخرى بتعريف جمركية أقل مثلا. ونظرا لأهمية الجمارك كركن أساسى فى محيط سياسات الشراء الخارجى فقد عالجانها بالتفصيل فى الباب الثانى ونورد هنا إشارة موجزة لوظيفتها وأنواعها.

### ثانيا: الجمارك :

التعريف الجمركية هى الجدول الذى يشمل بيان بالسلع المختلفة والرسوم الجمركية المستحقة عليها عند إستيرادها، وهى الوسيلة التى تستخدمها الدولة لحماية صناعاتها المحلية وتشجيع قيام صناعات جديدة وللمحد من الواردات وتنمية الصادرات وذلك بما تستحدثه من نظم وإجراءات متعددة مثل نظام الدوريات ونظام السماح المؤقت والإفراج المؤقت. وللتعريف الجمركية وظيفتان:

١- وظيفة إيرادية فهى أحد أهم مصادر إيرادات الدولة.

٢- وظيفة حمائية فهى تحد من خطر المنافسة الأجنبية للصناعات المحلية.

### وهناك أنواع ثلاثة للتعريف :

١- تعريف جمركية عادية، وهذه تطبق على كافة الواردات وعلى الدول دون تمييز.

٢- تعريف جمركية تفضيلية، وهذه تطبق على السلع المستوردة من دول معينة لتشجيع التعامل معها.

٣- تعريف جمركية إضافية، وهذه تفرض لمواجهة تقلبات الأسعار الناشئة من ظروف غير عادية كالإنخفاض الشديد في قيمة عملة إحدى الدول، أو لجوئها إلى سياسة الإغراق أو منح إعانات ضخمة للتصدير.

ثالثاً، وسائل دفع قيمة البضاعة المستوردة،

لما كانت مصر تعاني بعض النقص في أرصنتها من العملات الحرة فقد تم تنظيم طرق دفع قيمة الواردات بإحدى الطرق التالية:

١- الدفع الفوري وهذا في حالة السلع ذات الطبيعة العاجلة والأهمية الحيوية للمميشة.

٢- حسابات إتفاقات الدفع، واتفاق الدفع يكون بين دولتين أو أكثر ويمقتضاه ينظم السداد بحيث لا ينتج عنه تحويلات نقدية أو رأسمالية إلا في حدود ضيقة، حيث يقوم البنك المركزي في كل دولة بفتح حساب تقيد فيه قيمة كل من الصادرات والواردات مع الدولة الأخرى، وتجرى عملية المقاصة مرة كل سنة، فإذا كانت مصر مدينة فإنها تقوم بتسديد الدين في صورة صادرات مصرية، ولما كانت المدفوعات تقتصر على القيد الدفترى في حساب اتفاق الدفع بالبنك المركزي، فلقد جرى العرف على إطلاق لفظ «استرليني حسابي» أو «دولار حسابي» على العملات التي تحدد قيمة السلع المتبادلة.

٣- التسهيلات الإئتمانية وهذه قد تتم بموجب اتفاق قرض حكومي أو بموجب تسهيلات مصرفية أو بموجب التسهيلات التي يقدمها المصدر، كما سبق تفصيله في الفصل التاسع عشر.

رابعاً، نظم وإجراءات الاستيراد :

لكل دولة نظمها الخاصة بالاستيراد والتصدير، كما أن كل دولة تحدد إجراءات معينة يتعين الإلتزام بها عند الاستيراد أو لتصدير، وسوف نعالج هذا الموضوع بالتفصيل في الباب الخامس فيما يتعلق بالنظم والإجراءات المتبعة في مصر.

خامساً، مشكلات تكدس البضائع فى الموانئ ،

وهذه مسألة خاصة بمصر حيث بدأت ابتداء من عام ١٩٦١ مشكلة تكدس البضائع فى ميناء الأسكندرية فى الظهور، وترجع هذه المشكلة إلى الأسباب التالية<sup>(١)</sup>.

- ١- ازدياد حجم التجارة المارة بالأسكندرية بشكل يفوق الإمكانيات المتاحة.
  - ٢- قيام بعض الشركات أو الهيئات باستيراد حاجة البلاد من سلعة معينة دفعة واحدة.
  - ٣- امتناع بعض الشركات عن سحب البضائع من الميناء واستخدامه كم منطقة تخزين.
  - ٤- نقص الخبرة لدى القائمين بالتخليص.
  - ٥- عجز الشركات المستوردة عن دفع قيمة البضائع أو قيمة الجمارك.
  - ٦- بطء عمليات الشحن لعدم تجهيز البضاعة فى الوقت المناسب.
- سادساً، صعوبات الإتصال وعدم توافر المعلومات:

حيث إذا قارنا الشراء المحلى بالخارجى تبين لنا الصعوبات الجمة التى تنشأ فى النوع الأخير بشأن الإتصال مع الموردين فى الأسواق الخارجية، وبشأن توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرار السليم بالشراء، وهذا يعنى أن المدة التى يستغرقها الشراء الخارجى تكون أطول واحتمالات الخطأ فيه أكبر.

سابعاً، طول المدة اللازمة للحصول على البضائع :

وبالإضافة إلى الاعتبارات السابقة والتى تؤدى إلى طول المدة التى يستغرقها الشراء الخارجى فإن هناك اعتبارات المسافة الجغرافية وتعدد الإجراءات وهذه تضيف أيضاً إلى المدة اللازمة من بدء التفكير فى الإستيراد إلى وقت تسليم البضائع وهو أمر يجب التنبيه إليه عند تخطيط الشراء الخارجى ورسم السياسة المتبعة بشأن الوقت المناسب والكمية المناسبة.

(١) اللواء حسن صنبند «مشاكل الموانئ وتطوير العمل فيها، فى مؤتمر تنمية الصادرات بالجمهورية المتحدة، مطبوعات جماعة خريجي المعهد القومى للإدارة العليا، الكتاب الخامس ص٤٤٧-٤٨٨.

## أبعاد سياسة الشراء:

تتوقف فاعلية قرار الشراء -سواء كان محلياً أو خارجياً- على توافر شروط خمسة هي الجودة المناسبة والكمية المناسبة والوقت المناسب والسعر المناسب ومصدر التوريد المناسب، والتكامل بين هذه العناصر الخمسة ضروري، وإلا اعتبر الشراء غير سليم، وبالتالي فعلى الشركة التى تنوى الإستيراد أن تلتزم بهذه الشروط الخمسة فى أى عملية شراء خارجى وأن ترسم السياسات الكفيلة بذلك.

على أنه لما كان للإستيراد آثاره الخطرة على المستوى القومى، فإن الدولة تتدخل برسم السياسات إلى حد كبير بحيث يكون مجال الحركة للمشروع محدوداً، أى تكون حريته فى رسم سياسات الشراء مقيدة بنظم الإستيراد القائمة.

فقد توزع الحصص النقدية المخصصة للإستيراد على فترات معينة بحيث تؤثر بالتحديد فى شأن اختيار الوقت المناسب للشراء، ويؤثر حجم الحصة ذاته فى سياسة الجودة والكمية المناسبتين، وتؤثر الإتفاقيات المبرمة مع الدول الأخرى فى سياسة مصدر الشراء المناسب، وتؤثر القرارات الحكومية فى سياسة السعر المناسب، ويؤثر طول الإجراءات فى سياسة الوقت المناسب، وهكذا.

وعلى ذلك فمن الصعوبة بمكان أن نتحدث عن أبعاد سياسة الشراء الخارجى على مستوى المشروع كشئ منفصل عن سياسات ونظم الإستيراد التى تضعها الدول، لهذا فقد فضلنا أن نترك للقارئ استخلاص تلك الأبعاد من معالجتنا لنظم الإستيراد والتصدير فى الباب الخامس.

# الباب الخامس

## التسويق الدولي في جمهورية مصر العربية دراسة تطبيقية

### مقدمة

الفصل الثاني والعشرون: تصدير المنتجات الزراعية

الفصل الثالث والعشرون : تصدير المنتجات الصناعية

الفصل الرابع والعشرون: الإستيراد ومشكلاته

الفصل الخامس والعشرون: تطور نظم التصدير والإستيراد



## مقدمة :

حاولنا في الأبواب الأربعة الأولى من هذا الكتاب تحديد المفاهيم الأساسية والسياسات العلمية في حقل التسويق الدولي، ولقد التزمنا في ذلك بمحاولة الربط بين هذا الإطار النظري وبين واقعنا العملي عن طريق إعطاء الأمثلة من بيئتنا المحلية كلما أمكن ذلك.

على أننا رأينا - كي تتم الاستفادة - أن نتناول المشكلات التطبيقية للتسويق الدولي في مصر بالمعالجة الخاصة المستقبلية، كي يتبين لنا إلى أي حد يجرى تطبيق الأساليب العلمية التي أوضحناها في الفصول السابقة، وإذا لم تكن تطبق نحدد العقبات التي تعوق تطبيقها، ونستكشف السبيل إلى إزالتها. وهذا هو ما يسعى الباب الخامس لتحقيقه.

وهناك- كما هو الحال في أي دراسة تطبيقية - اتجاهان أو منهجان أساسيان في العرض والتحليل والإنتاج، يتمثل الأول في الميل إلى التعميم حيث نعرض للمشكلات في عمومياتها، ونحلل العناصر العامة، ونوصي بتوصيات عامة في حين يتمثل الثاني في الميل إلى التخصص حيث نعرض لمشاكل خاصة ونحللها تفصيلاً بغية التوصل إلى ما يجب سلوكه نحوها، وسوف نحاول في هذا الباب أن نلتزم بالمنهجين معاً، وإن كان ثقل المنهج الثاني أكبر، إعتقاداً منا بأننا أحوج في هذه المرحلة إلى التخصص منا إلى الإستمرار في تيار الحديث العام، وسوف تكون وحدة المعالجة في حديثنا الخاص هي السلعة.

وبالتالي فإننا نخصص الفصل الأول من هذا الباب لمناقشة سياسات ومشكلات التصدير في قطاع السلع الزراعية، تقليدية كانت أو غير تقليدية، في حين تنفرد السلع الصناعية بالفصل التالي من وجهة نظر التصدير، أما الفصل التالي فيتناول مشكلات الإستيراد. وفي كل من هذه الفصول سنحاول قدر الإمكان إعطاء نماذج تطبيقية لمشكلات التصدير أو الإستيراد. وبعد هذا سنعرض تطور نظم التصدير والإستيراد في مصر موضحين أوجه النقص ومقترحين سبل التحسين.





## الفصل الثانى والعشرون

### تصدير المنتجات الزراعية

#### مقدمة :

تقوم جمهورية مصر العربية بتصدير العديد من المنتجات الزراعية وعلى رأسها القطن وهو السلعة التقليدية التى ظلت ومازالت تحتل مركز الصدارة فى هيكل الصادرات المصرية، وإن كانت هناك بعض المحاصيل الأخرى التى بدأت تغزو الأسواق العالمية كالأرز والبصل والكتان والموالح والزهور.

ولقد عملت الدولة على تخطيط السياسة الزراعية من ناحية النوع والمساحة المزروعة لبعض المحاصيل الهامة مثل القطن والأرز، بعد أن كانت زراعتها تخضع لرغبات المزارعين من حيث اختيار نوع التقاوى وتحديد المساحة المزروعة. وقد استهدفت الدولة من هذه الإجراءات أولاً ضمان معرفة نوعية المحاصيل الزراعية وكمياتها مقدماً لإمكان رسم سياسة تصديرها قبل نضجها وثانياً تنظيم تجارتها بالشكل الذى يكفل القضاء على تحكم وتلاعب الوسطاء.

وتجدر بنا الإشارة إلى أهمية تنوع الصادرات لتوسيع القاعدة الإقتصادية، وتخفف أثر التقلبات الإقتصادية الدولية على الإقتصاد القومى، ولاشك أن تنمية الصادرات من السلع غير التقليدية هى محاولة جادة من جانبنا لتنوع الصادرات.

وفيما يلى نقوم بدراسة وتقييم السياسات التصديرية للزهور كنموذج تطبيقى لسلعة زراعية غير تقليدية يجرى تصديرها فنتعرف على مدى تطبيق الأسلوب العلمى فيها وعلى المشكلات أو العقبات التى تحد من فاعلية تصديرها وسبل التغلب عليها، ثم نعقب ذلك بدراسة أخرى مختصرة لعدد من السلع غير التقليدية والتقليدية.

## تصدير الزهور<sup>(١)</sup>

سنعرض هنا لتصدير الزهور على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: توصيف الموقف التصديري للزهور.

المرحلة الثانية: دراسة وتقييم سياسات تصدير الزهور.

المرحلة الثالثة: أهم التوصيات لتنشيط الصادرات.

المرحلة الأولى: توصيف الموقف التصديري للزهور المصرية:

تجد زهورنا المصرية أسواقاً رابجة في البلاد الأوروبية في الفترة من نوفمبر إلى أواخر مارس وهي التي يكسو فيها الجليد سطح الكثير من هذه البلاد، وبالتالي تقتصر زراعة الزهور هناك في هذه الفترة على البيوت الزجاجية ذات التدفئة الصناعية والتي تكون تكلفتها عالية.

وتنطبق على الزهور المصرية خصائص الحاصلات الزراعية من الناحية التسويقية الخارجية، حيث تتوقف كمية المحصول على حالة الجو من فصل لآخر وبصفة عامة كلما زادت المساحة المزروعة كلما قل تعرض الإنتاج للتقلبات من عام لآخر فالمحصول الضعيف في منطقة يعوضه المحصول القوي في منطقة أخرى، وينتج عن التقلبات في حجم الإنتاج تقلبات في الأسعار، فالأسعار المنخفضة في عام معين لا تشجع على الزراعة في العام التالي فيقل الإنتاج بالتالي وترتفع الأسعار من جديد، وهكذا، كما تتأثر تقلبات الأسعار أيضاً بدورات النمو لكل صنف من الزهور المختلفة.

---

(١) لمزيد من التفاصيل إلى محمد عبد اللطيف شيحة، سياسات تصدير الزهور في الجمهورية العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، ١٩٧١.

## أولاً: تطور إجمالي الصادرات المصرية من الزهور:

يصور الجدول رقم (١/٢٢) تطور صادرات الزهور المصرية عام ١٩٦٠/١٩٥٩ وعام ١٩٦٨/١٩٦٧ وفيه نبين كمية المصدر من الزهور وقيمتها في كل عام وحجم النمو فيها.

جدول (١/٢٢) تطور صادرات الزهور<sup>(١)</sup>

السنة	كمية المصدر من الزهور بالطن	قيمة المصدر من الزهور بالآلف جنيه مصرى	نسبة قيمة المصدر إلى سنة الأساس
١٩٦٠/٥٩	٣	١	%١٠٠
١٩٦١/٦٠	-	-	-
١٩٦٢/٦١	١٢	٦	%٦٠٠
١٩٦٣/٦٢	٨٣	٣٩	%٣٩٠٠
١٩٦٤/٦٣	٣١٢	١٢٨	%١٢٨٠٠
١٩٦٥/٦٤	١٧١	٧٩	%٧٩٠٠
١٩٦٦/٦٥	٨٠	٣٠	%٣٠٠٠
١٩٦٧/٦٦	٥٣	٢٧	%٢٧٠٠
١٩٦٨/٦٧	٧١	٣١	%٣١٠٠

ويتضح من هذا الجدول مايلي:

(١) الجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء، تطور التجارة الخارجية خلال السنوات الخمس للخطئة من عام ١٩٦١/٦٠ إلى عام ١٩٦٥/٦٤ وعام ٦٦/٦٥ ومحمد شحبة، المرجع السابق.

١- أن كلاً من كمية وقيمة الصادرات محدودة ولا يتناسب مع ما للجمهورية من مميزات . في إنتاج الزهور، حيث لم تتعد قيمة الصادرات ١٢٨ ألف جنيه (عام ١٩٦٤/٦٣) وفي معظم السنوات كانت أقل من ذلك بكثير.

٢- إتسمت الصادرات بالتذبذب من سنة لأخرى كمياً وقيمة.

٣- بالرغم من تغير كل من الكمية والقيمة في اتجاهات واحدة من سنة لأخرى إلا أن هذا ليس تاماً نظراً لاختلاف متوسط قيمة الطن المصدر من عام لآخر، ويرجع هذا إلى اختلاف نسبة نوعيات الزهور المختلفة في الكمية المصدرة نظراً لاختلاف أسعارها، بالإضافة إلى تغير أسعار التصدير من سنة لأخرى، ففي حين كان متوسط سعر الطن ٣٣٠ جنيه في عام ١٩٦٠/٥٩ نجده قد هبط إلى ٢٠٠ جنيه في العام التالي مباشرة، وهكذا.

ثانياً: تطور الهيكل التوعى لصادرات الزهور،

يتلخص التطور في النقاط التالية:

١- يعتبر الورد والجلاديولس أهم الأصناف المصدرة، وقد بدأ في تصدير الورد عام ١٩٥٢، وتركز التصدير عليه أساساً، ثم بدأ تصدير الجلاديولس في عام ١٩٦٣. واستمر حتى الآن.

٢- بالنسبة لقيمة صادرات الورد، بدأ تصديره بما قيمته ٢٢٠٠ جنيه عام ١٩٥٧ ثم انخفض في العام التالي إلى ٥٠٪ من سنة الأساس ١٩٥٢، وفي عام ٥٤، ٥٥ ارتفعت قيمة المصدر فأصبح ٧٥٪ من سنة الأساس، وفي عام ١٩٥٦ ارتفع إلى ١٠٠٪ منها ثم ١٢٥٪ في عام ١٩٥٧ وإلى ١٥٠٪ في عام ١٩٥٨، ثم بدأ في الإنخفاض إلى ٥٠٪ ثم إلى ٢٥٪ منها. وشهد عام ١٩٦١ اتجاهاً جديداً للنمو حيث ارتفعت قيمة الصادرات إلى ما يوازي ١٥٠٪ من سنة الأساس، لم يلبث أن تبعه تذبذب مستمر بين الإرتفاع والهبوط مع ميل عام إلى الانخفاض حتى عام ١٩٦٨/٦٧.

٣- بالنسبة لقيمة صادرات الجلا ديولس. بدأ تصديره بما قيمته ٢٤ ألف جنيه عام ٦٣/٦٤ وهي تمثل سنة الأساس، انخفضت قيمة المصدر في العام التالي إلى ٨٠٪ من سنة الأساس، بينما ارتفعت إلى ١٢٣٪ في عام ٦٥/٦٦، ثم عادت وانخفضت عام ٦٦/٦٧ إلى ٤٩٪ فقط ثم ارتفعت في عام ٦٧/٦٨ مرة أخرى ووصلت إلى ٧٥٪ من سنة الأساس.

٤- بالنسبة للأهمية النسبية لأنواع الزهور المصدرة نلاحظ أن الأهمية النسبية للنوعي الرئيسيين وهما الورد والجلا ديولس متقاربة، إذ تقتارب نسبتى الورد و الجلا ديولس في عام ٦٤/٦٥ و ٦٧/٦٨ وتختلف هذه الأهمية في اتجاهات مختلفة في باقى السنوات.

خاتمة: تطور الصادرات من الزهور وفقا للدول والمناطق الجغرافية:

يوضح الجدول رقم ٢/٢٢ توزيع صادرات الزهور وفقاً للمناطق الجغرافية في الفترة من عام ٦٣/١٩٦٤ إلى عام ٦٩/١٩٧٠، ويلاحظ مايلي:

- ١- تعتبر منطقتا غرب أوروبا والدول العربية السوقان الرئيسيان للزهور المصرية.
- ٢- بدأت صادراتنا من الزهور تغزو أسواق الكتلة الشرقية ابتداء من موسم ٦٨/١٩٦٩، ولقد شجع على هذا الاتجاه ارتفاع أسعار البيع في هذه الأسواق.
- ٣- ترتفع مستويات جودة الزهور المصدرة إلى غرب أوروبا إلى درجات عالية، بينما تصدر مستويات أقل من الجودة إلى الأسواق العربية.
- ٤- تتجه الصادرات لغرب أوروبا إلى الانخفاض حتى وصلت إلى ١٥ ألف جنيه فقط في عام ٦٥/١٩٦٦ ويرجع ذلك إلى:

(أ) قصر التصدير في ذلك العام على شركة النيل لتصدير الحاصلات الزراعية

(ب) قلة الإنتاج الصالح للتصدير بصفة عامة

(ج) إقتصار الإنتاج على لون واحد فقط هو الأبيض.



## المرحلة الثانية: تحليل وتقييم سياسات تصدير الزهور المصرية:

نقوم فيما يلي بدراسة تحليلية للسياسات الرئيسية كنماذج تطبيقية :

- ١- سياسة المنتجات .
- ٢- سياسة التسعير.
- ٣- سياسة الائتمان.
- ٤- سياسة الترويج.
- ٥- سياسة التوزيع.
- ٦- سياسة التعبئة.
- ٧- سياسة الشحن والنقل.

هذا، وقد سبق لنا أن استعرضنا في الباب الرابع الأسس النظرية والمبادئ العلمية التي تحكم كلاً من هذه السياسات على حدة وسوف نستعرض بذلك الإطار النظري في تقييمنا للسياسات المتبعة وتحليلنا للمشاكل القائمة واقتراحنا لسبل التغلب عليها.

### أولاً: سياسة المنتجات:

بينما في الفصل الخامس عرّف كيف أن المستهلك وحاجاته يمثلان نقطة البداية عند رسم سياسة المنتجات، وبينما أن سياسة المنتجات لها أبعاد تتعلق بالتنوع والتبسيط والعبوات والغلاف والتميز، وعرضنا هذه الأبعاد من وجهة نظر التسويق الدولي بوجه خاص.

وفيما يلي نبدأ بتوصيف الظروف والمشكلات التي تواجه زراعة زهور التصدير تليها دراسة تطبيقية لكل من الأنشطة الرئيسية السابقة التي تتضمنها سياسة المنتجات.

بدأ التفكير فى تصدير الزهور المصرية عام ١٩٥٢ حيث بدأ استيراد تقاوى وبذور لغرض الإنتاج للتصدير، ولم تحدد مساحات معينة لإنتاج التصدير، ثم أنشأت الهيئة العامة لتنمية الصادرات فى عام ١٩٥٩ مشتملاً لزراعة الورد، وتلا ذلك زيادة تدريجية فى المساحة المزروعة حتى وصلت إلى ١٩ فداناً فى عام ١٩٦١ على أن المساحة المزروعة مازالت محدودة حتى الآن، حيث بلغت ٤٢ فداناً للجلادىولس و٢٠٢ فداناً للورد فى عام ١٩٦٨/٦٧، ولا تتناسب هذه المساحة المحدودة مع ما تتمتع به مصر من مزايا مناخية وتكاليفية توجب تخصيص جزء أكبر من الأراضى لزراعة الزهور، خاصة إذا علمنا أن صافى إيراد الفدان من الورد ١١٠ جنيه ومن الجلادىولس ٦٠٠ جنيه، ولكن الزراع لا يقدررون ذلك لقلة درايتهم بزراعة الزهور، وهذا الحال يلقي مسئولية كبيرة على قسم الإرشاد الزراعى بوزارة الزراعة لعمل التوعية اللازمة.

ويمكن بصفة عامة أن نلخص مشكلات زراعة الزهور فى النواحي التالية:

- ١- قابلية الزهور للتلف السريع، وتأثر كمية المحصول وجودته بحالة الجو .
- ٢- عدم توافر الوسائل الحديثة لإنتاج الزهور، مثل آلات الخدمة ومواد مقاومة أمراض النباتات الزهرية.
- ٣- عدم توافر الخبرة الكافية فى أنشطة قطف الزهور وإعدادها للتصدير .
- ٤- عدم وجود مراكز للتجميع الزراعى للإنتاج بهدف التصدير مما يؤدي إلى عدم تجانس المحصول وصعوبة النقل لمناطق التجهيز للتصدير، وعدم توحيد المعاملة للمزارعين من حيث التسميد ومقاومة الآفات.
- ٥- عدم الإستجابة لرغبات الأسواق المختلفة وخاصة من ناحية الألوان المطلوبة.
- ٦- عدم تنظيم العمليات المختلفة منذ قطف الزهور إلى إتمام الشحن على الطائرات مع بطء العمليات مما يؤدي أحياناً إلى وصول الزهور للخارج فى حالة غير طبيعية.



أما المنتجون على وجه الخصوص فيرون أن أهم المشاكل هي :

- ١- انخفاض حجم الإستهلاك المحلي مما يخلق الباب في وجه تصريف الكميات غير الصالحة للتصدير.
- ٢- صعوبة استيراد الأبصال من الخارج مع عدم صلاحية الأبصال المحلية.
- ٣- عدم توافر المعلومات عن الإنتاج العالمى وعن أفضل السلالات من الزهور .
- ٤- عدم وجود الأجهزة المتخصصة لاستنباط السلالات الجديدة واستيرادها أو الإعلام بها.
- ٥- عدم استيراد أبصال الجلاديولس في الوقت المناسب لزراعتها.
- ٦- ارتفاع تكلفة الزهور من عام لآخر.
- ٧- صعوبة استيراد شتلات الورد من الخارج.
- ٨- عدم انتظام درجة حرارة الثلجات التي تحفظ فيها كورمات الجلاديولس مما يؤثر عليها.

ونبدأ الآن في مناقشة سريعة للأبعاد المختلفة لسياسة المنتجات:

#### (أ) تشكيل وتنويع الزهور.

اتّمسر المصدر من الزهور المصرية على الورد والجلاديولس حتى عام ٦٥ بين بدأت إضافة أنواع أخرى تدريجياً، وفيما يلي الأنواع المصدرة مرتبة حسب أهميتها:

- الورد بأصنافه المختلفة.
- الجلاديولس.
- عصفور الجنة، وقد بدأ تصديره عام ١٩٦٦.
- الجرابيرا، وقد بدأ تصديره عام ١٩٦٩.

- بكاراه، سوير ستار، كوين إلزابيث ، والزنبق، وهذه كلها أضيفت بعد ١٩٦٩.

ويجب العمل على التركيز على الوورد والجلاديولس نظراً لأن أسعار الأول العالمية متجهة إلى الارتفاع بصفة مستمرة، كما يتميز الجلاديولس باستقرار أسعاره بخلاف الأنواع الأخرى.

### (ب) تطوير وتهذيب الزهور:

يقوم بهذا النشاط في الوقت الحالي جهتان رئيسيتان هما:

- ١- قسم بحوث نباتات الزينة بوزارة الزراعة وهو يقوم بدور كبير، حيث أنه دائم الاستيراد لأصناف متنوعة وإجراء التجارب العلمية لتحسين صفاتها وإكثارها محلياً.
- ٢- قسم بحوث الحدائق النباتية، وقد أعطى هذا أيضاً نتائج هامة في تطوير وتقديم أصناف جديدة إلى السوق المحلية.

على أن تلك البحوث رغم أهميتها الكبيرة فهي لم تتعرض حتى الآن لإطالة عمر الزهرة، وتلك مشكلة أساسية بالنسبة لتصدير الزهور. هذا ولتشجيع المنتحين على زيادة المساحات وتطوير الإنتاج، وتنظيم جمعية فلاحة البساتين معارض دورية للزهور، وقد فازت الأزهار المصرية بالجائزة الأولى في المعرض الدولي بنيودلهي في عامي ١٩٦٧ ، ١٩٦٨،

### (ج) تمييز الزهور:

من الطبيعي أن تطلق الأسماء اللاتينية والانجليزية في الزهور المصرية تمشياً مع العرف العالمي وتسهيلاً لتسويقها دولياً، لذلك يمكن أن يكتفى بتمييز العبوات بعلامات مميزة ترمز إلى جهة إنتاجها، وتكون دليلاً مكملًا لمصدر الإنتاج، لأن تغيير الأسماء سيكلف المصدرين تكاليف ترويجية باهظة قد لا يطيقونها وقد لا يضمنون نتائجها الايجابية.

## ثانياً - سياسة التسعير:

سبق الإشارة إلى الأسس العلمية لسياسة التسعير في الباب الرابع والعوامل الداخلية الخارجية الواجب مراعاتها في هذا الصدد مع مناقشة الأبعاد الأساسية للسياسة السعرية واتجاهاتها التسعير على أساس التكلفة الجزئية أو التكلفة الكلية والتميز بين الأسواق المختلفة.

وفيما يلي نبدأ بتوصيف السياسة السعرية للزهور المصرية، ثم تقويمها ويلى ذلك اقتراح التوصيات والحلول اللازمة.

### نظام الأسعار للزهور المصرية:-

تطورت سلطة تحديد الأسعار من المصدر إلى مكاتب تسويق وتصدير الحاصلات الزراعية ابتداء من عام ١٩٥٩ حيث تحدد هذه المكاتب الحدود الدنيا للأسعار، وعلى المصدرين ومعهم مصدرى الزهور تقديم طلباتهم للتصدير إلى المنظمة التى تنفذ السياسة التى ترسمها هيئة تنمية الصادرات للرقابة على الصادرات ثم وكالة الوزارة لشئون التصدير وحاليا المؤسسة المصرية العامة للتجارة.

وقد روى اعتباراً من موسم ١٩٦٤/٦٣ استبدال نظام أسعار الححد الأدنى المشار إليه بنظام أسعار الإنطلاق حيث تختلف أسعار الإنطلاق فى أنها ليست حدوداً دنيا ولكنها مرنة يجوز تعديلها أثناء موسم التصدير طبقاً لتغير الأسعار فى الأسواق المستوردة.

وظلت الأسعار تحدد بمعرفة مكاتب التسويق حتى أصبح ذلك من اختصاص المجالس السلعية التى أنشئت فى ٢٣ نوفمبر ١٩٦٧ بالقرار الوزارى رقم ٧٢٦ لسنة ١٩٦٧ ويضم المجلس السلعى للحاصلات الزراعية عدة لجان متخصصة منها اللجنة الفرعية لتصدير النباتات الطبية والزهور وطبقاً لما تقدم نجد أن صادراتنا من الزهور تحدد أسعارها وفقاً لنظام أسعار أو نقط الإنطلاق.

وتعتبر جميع قرارات اللجنة توصيات لا بد من إعتماها من المجلس السلعى أو رئيس هذا المجلس فى الحالات العاجلة قبل وضعها موضع التنفيذ.

ويتم تحديد أسعار التصدير على أساس الإنتاج المتوقع والصالح للتصدير، والطاقة الاستيعابية للدول المستوردة، ويقرر ذلك فى اجتماعات اللجنة الفرعية التى تضم المصدرين والمنتجين وكذلك العاملين فى هذا المجال.

ويبين الجدول رقم ٤/٢٢ أسعار الإنطلاق للعود من الورد والجلادىولس باعتبارهما أهم أصناف الزهور المصرية المصدرة، وذلك خلال الفترة من ٦٦/٦٧ حتى ٧٠/٦٩.

#### جدول رقم ٤/٢٢

سعر الإنطلاق للعود من الورد والجلادىولس بالسنتيم السويصرى Fob الدولى غرب أوربا خلال الفترة من ٦٥/١٩٦٦ إلى ٦٩/١٩٩٧ (١)

١٩٧٠/٦٩	١٩٦٩/٦٨	١٩٦٨/٦٧	١٩٦٧/٦٦	١٩٦٦/٦٥	
				تم البيع بمعرفة شركة النيل بنظام الأمانة	الورد
٦٠	٦٠	٦٠	٥٠		درجة I
٥٠	٥٠	٥٠	٤٠		درجة II
٤٠	٤٠	٣٠	٣٠		درجة III
٣٠	٣٠	٢٠	-		درجة VI
					الجلادىولس
٤٠	٤٠	٤٠	٤٠		درجة I
٣٠	٣٠	٣٠	٣٠		درجة II
٢٥	٢٥	٢٥	٢٥		درجة III

المصدر: قرارات المجلس السلعى لتلاصلات الزراعية وتوصيات اللجنة الفرعية للزهور.

ويلاحظ أن أسعار الإنطلاق هذه غير جامدة وقابلة للتعديل لتناسب مع تغير ظروف الأسعار للأنواع التصديرية أو موسم التصدير ومثال ذلك أن أسعار الإنطلاق قد خفضت في موسم ٦٨/٦٩ تى تناسب التصدير فى شهرى مارس وإبريل من هذه السنة. ويبين الجدول التالى رقم ٥/٢٢ أسعار التصدير للدول العربية والشرقية فى موسم ١٩٧٠/٦٩.

### جدول رقم ٥/٢٢

أسعار الإنطلاق لكليلو الورد الجلادىونس للدرجات من الثالثة فأقل للدول العربية والشرقية فى موسم ١٩٧٠-٦٩<sup>(١)</sup>

النوع	لبنان والكويت	سوريا	دول شرق أوربا
الورد			
درجة أولى	٦٠	٧٢	٧٢
درجة ثانية	٥٠	٦٠	٦٠
درجة ثالثة	خمسون قرشا لكليلو بالعملات الحرة	خمسة وستون قرشا للكيلو بالعملة الحسابية	٤٨
درجة رابعة			٣٦
الجلادىونس			
درجة أولى	٤٠	٤٨	٤٨
درجة ثانية	٣٠	٣٦	٣٦
درجة ثالثة	٢٥	٣٠	٣٠

(١) المصدر: توصيات اللجنة الفرعية لتصدير الزهور لجلسة ١٩٦٩/٢٨.

ويلاحظ أنه من شروط التصدير إلى الخارج اشتراط التصدير بالعملة الحرة باستثناء الكتلة الشرقية وسوريا وذلك في حدود حصة معينة هي طن واحد شهريا وذلك بأسعار تزيد عن أسعار الإنطلاق لغرب أوروبا بنسبة ٢٠٪ بالجنيه الحسابي.

(ب) تقييم سياسة التسعير:

لإمكان تقييم السياسة السعرية للزهور المصرية نقوم فيما يلي بمناقشة ناحيتي التكاليف والإيرادات حتى يمكن التعرف على الربحية المحققة ومنها تظهر الأهمية النسبية لاقتصاديات إنتاج الزهور للتصدير.

#### ١- تكاليف الإنتاج ،

تشمل تكاليف الزراعة بصفة عامة : (أ) المواد الزراعية (ب) العمل (ج) المصروفات الإضافية، فبالنسبة للجلادبولس: نجد أن تكلفة زراعة الفدان في القطاع الخاص تتراوح ما بين ٩٠٠ - ٢٠٠٠ جنيه أى بمتوسط ١٠٥٠ جنيه، وفي القطاع العام من ٩٨٠ إلى ١٠٠٠ جنيه خلاف مصاريف التعبئة للتصدير.

ويلاحظ أن متوسط إنتاج الفدان ٤٠٠٠٠ زهرة يصل منها ٣٠٠٠ للتصدير بسعر ٥٠ مليم للزهرة والباقي تباع في السوق المحلي بسعر ١٠ مليمات للزهرة وبالنسبة للورد يبلغ متوسط تكلفة إنتاج فدان الورد بغرض التصدير ٢٥٠ جنيه في مزارع القطاع العام ويمتوسط ٢٦٠ جنيه في السنة للقطاع الخاص.

ولما كان عمر مزرعة الورد ١٠ سنوات وهى بذلك تختلف عن مزرعة الجلادبولس التى تزرع سنوياً، لذلك فإن تكلفة فدان الورد سنوياً كالآتي كما تظهر في الجدول رقم ٦/٢٢، كما يصل متوسط إيراد فدان الورد سنوياً خلال سنوات الإنتاج المختلفة إلى ٣٦٠ جنيه، كما يوضحها جدول ٧/٢٢، وعلى ذلك تقدر متوسط ربحية الفدان من الورد خلال سنوات الإنتاج بمقدار ١٠٠ جنيه سنوياً.

### جدول رقم ٦/٢٢

#### تكاليف الإنتاج لفدان الورد خلال سنوات الإنتاج

سنوات الزراعة			سنة إنشاء المزرعة	بيان التكلفة
من السنة الرابعة حتى العاشرة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	
-	-	-	٢٠٠	تكلفة الشتلات
١٧١	١٧١	١٧١	١٧١	التكاليف الزراعية
٦	٦	٦	-	تكاليف التقليم
-	-	-	٣٧١	تكاليف إنشاء المزرعة
٣٧	٣٧	٣٧	-	تصنيف السنوات من تكاليف إنشاء المزرعة
٣٥	١٠	١٠	-	تكاليف القطف والتعبئة والتصدير
٣٥	,٥	,٥	-	تكاليف القطف والتعبئة للسوق المحلي
٢٨٤	٢٢٤,٥	٢٢٤,٥	٤٧٢	التكلفة الإجمالية للإنتاج

### جدول ٧/٢٢

#### إيراد فدان الورد خلال مستويات الإنتاج

سنوات الزراعة				بيان التكلفة
من السنة الرابعة حتى العاشرة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	
٣٥٠	٢٨٠	١٠٥	-	إيرادات عن التصدير
٥٠	٥٠	١٠	-	إيرادات البيع المحلي
٤٠٠	٣٣٠	١١٥	-	إجمالي

ويبلغ متوسط إنتاج الفدان نحو ٥٠,٠٠٠ زهرة منها ٣٠,٠٠٠ صالحة للتصدير بسعر ٣٥ ملجم للزهرة والباقي تباع محلياً بسعر ٥ مليمات للزهرة.

وتتضح الأهمية الاقتصادية لإنتاج الزهور المصرية للتصدير بشكل واضح بمقارنة التكاليف والإيرادات للجلاديس والورد من ناحية وبعض صادراتنا التقليدية من ناحية أخرى مثل القطن والفول والأرز الصيفي وبين الجدول رقم ٨/٢٢ هذه الناحية.

### جدول رقم ٨/٢٢

#### تكاليف وإيرادات بعض المحاصيل<sup>(١)</sup>

المحصول	تكاليف الإنتاج خلال السنة	الإيراد السنوي	الفائض
١- الفول يزرع معه خلال السنة الذرة	٣٠,٩٢٠	٥٧,٣٨٠	
	٣٩,٠٧٠	٦٠	
	٦٩,٩٩٠	١١٧,٣٨٠	٤٧,٣٩٩
٢- القطن	٦٩,٣٢٠	١٠٣,٩٢٠	٣٤,٥٠٠
٣- الأرز الصيفي يزرع معه خلال السنة قمح	٤٦,٥١٠	٥٥,٧٣٠	
	٣٩,٦٢٩	٥٦,٥٩٠	
	٨٦٢٢٠	١١٢,٧٢٠	٢١,٠٩٠

ومن هذا البيان يتضح الفارق الكبير من ربحية الورد والجلاديس التي تصل إلى ١١٠,٦٠٠ جنيه على التوالي بينما تبلغ ربحية المحاصيل التقليدية ٤٧ جنيه الفول، ٣٤ جنيه للقطن، ٢٦ جنيه للأرز.

وتوجه النظر إلى أنه بالرغم من ارتفاع ربحية فدان الجلاديس عن فدان الورد إلا أن زراعة الورد أكثر تفضيلاً لإستقرار ربحية الفدان. وبالتالي يمكن القول بأن أسعار الانطلاق أسعار مجزية حيث أن إيراد الفدان من الورد والجلاديس قد حسنت على أساس أسعار الإنطلاق.

(١) الجهاز المركزي للتمثبة والاحصاء، تطور التجارة الخارجية خلال السنوات الخمس للخطمة من عام ١٩٦١/٦٠ إلى عام ١٩٦٥/٦٤ ومحمد شيحة. المرجع السابق.



## ٢- آخر المنافسة

لإمكان الحكم على مستوى أسعار الانطلاق تقوم بمقارنتها بالأسعار فى الأسواق المختلفة ومن هذه المقارنة يتضح الآتى:

- (أ) أن الأسعار المصرية أعلى نسبياً من سائر الدول المصدرة.
- (ب) تقلب أسعارنا فى مدى واسع وفى آجال قصيرة.
- (ج) عدم مرونة الأسعار حيث أنه كثيراً ما يرفض الجانب المصرى التنازل عن جزء من السعر نظير التنازل عن قدر معين من المواصفات.
- (د) أن المعايير التى توضع على أساسها الأسعار غير واضحة أو محددة.
- (هـ) تقسيم الإنتاج إلى درجات وتسعير كل درجة على حدة اتجاه مفيد.

## ٣- آخر المشتري

يتتبع أسعار الزهرة الواحدة فى أسواق إنجلترا وفرنسا نجد السعر فى الأخيرة أعلى منه فى إنجلترا وهذا يقيس لنا أثر المشتري حيث يدفع المشتري الفرنسى أكثر من المشتري الإنجليزي، ولكننا لو نظرنا إلى أسعار الانطلاق الموضوعة للزهور المصرية وجدناها سعر واحد لجميع بلدان غرب أوروبا وذلك بافتراض أن القدرة الشرائية واحدة فى جميع البلدان.

## (ج) التوصيات

على ضوء الدراسة السابقة لسياسة الأسعار يمكن تقديم التوصيات والحلول الآتية:

- ١- العمل على ضغط مصروفات الرسائل المصدرة من بدء جمعها حتى تصديرها حتى يمكن تخفيض أسعار صادراتنا إلى المستويات المنافسة فى مختلف أسواق العالمية.
- ٢- زيادة المساحات المزروعة من الزهور لأن زيادة الإنتاج ستؤدى إلى انخفاض تكلفة الإنتاج وتخفيض الأسعار.

٣- أن تحدد سياسة التسعير على أساس دراسة الجوانب المختلفة المؤثرة سواء من حيث المستهلك واختلاف قدراته الشرائية، أو المنافسين، أو السوق ووضع الاستراتيجية اللازمة لمواجهة سياسة المنافسين السعرية حتى يمكن لمنتجاتنا من الزهور أن تحافظ على مركزها التنافسي في الأسواق الدولية.

٤- أن توضع سياسة التسعير بناء على معدلات الإنتاج المتوقعه في الفترة القادمة والتغيرات المتوقعة في حجم الطاقة الإنتاجية.

٥- كما يجب أن تأخذ سياسة التسعير أثر السياسات التسويقية الأخرى في اعتبارها مثل سياسة التوزيع وسياسة الإئتمان.

### ثالثاً- سياسة الإئتمان

نقوم فيما يلي ببيان نظم الدفع المستخدمة في تصدير المنتجات المصرية ثم تقويمها وتقديم التوصيات اللازمة.

#### (أ) نظم الدفع للصادرات المصرية

تصدر السلع المصرية سواء كانت حاصلات زراعية أو سلع مصنعة أو نصف مصنعة أو خامات وفقاً لإحدى الأسس الآتية:

١- إتمادات مستندية وتشمل:

(أ) إتماد مستندي كامل القيمة وقابل للتحويل ومعزز وغير قابل للإلغاء.

(ب) اعتماد مستندي متجدد Revolving.

(ج) إتماد مستندي بجزء من قيمة البضاعة المصدرة.

٢- الدفع ضد المستندات.

٣- الأمانة.

٤- الدفع المقدم.

وتستعمل إحدى هذه الطرق طبقاً للسياسة العامة لتصدير كل منتج.

وبالنسبة للزهور غالباً تستخدم الاعتمادات المفتوحة بالكامل ويسمح في بعض الحالات بهذا المستندات، أى يلتزم المستورد الأجنبي بسداد قيمة الرسالة المصدرة إليه بالكامل قبل أن تصل إليه ويكيفية لا يستطيع معها الهرب أو التحلل من التزامه.

### تقويم نظم الدفع الحالية:

مما لا شك فيه أن دفع رسائل الزهور المصدرة بالاعتمادات المستندية هو الأسلوب الأكثر ضماناً في ظل القوانين الحالية، ولكنه ليس الطريقة المثلى لسلعة مصرية جديدة على الأسواق الأجنبية لم تدعم مركزها بعد في الأسواق العالمية. فكيف يسدد المستورد القيمة بالكامل قبل وصول الرسالة إليه خاصة مع عدم ثقته بوفاء مصدرينا لالتزاماتهم سواء من حيث المواعيد أو الجودة والمواصفات المطلوبة؟

لذلك يمكن أن يكتفى بدفع نسبة تتراوح ما بين ٥٠٪، ٨٠٪ من قيمة الرسالة ويؤجل سداد باقى الثمن إلى حين وصول الرسالة بالكامل حتى نضمن تثبيت أقدامنا في الأسواق المختلفة وحتى يطمئن المستوردون إلى حفظ حقوقهم كاملة.

كما يعتبر نظام الأمانة مناسبة في هذا الصدد حيث ترسل السلع إلى المستورد ويقوم بتحويل قيمتها إلى المصدر بعد بيعها وفي هذه الحالة لا يتحمل المستورد أى مخاطرة. هذا مع مراعاة أن نجاح نظام الأمانة عملياً يرتبط بعدة عوامل هي:

١- وجود أسواق منتظمة تتم فيها المزايدات وتكفل الوصول إلى المستويات الحقيقية للأسعار السائدة.

٢- قيام أطراف تجارية موثوق فيها ببيع هذه الرسائل في هذه الأسواق مقابل عمولة معينة.

٣- مراجعة عمليات البيع حتى يمنع أى تلاعب فيها.

هذا ويتوافر العامل الأول في غرب أوروبا وهي سوق الزهور الرئيسية في كل من هولندا (سوق روتردام) وألمانيا الغربية (سوق هامبورج مثلاً) وبلجيكا (سوق أنتويرب مثلاً) والمملكة المتحدة (سوق ليفربول).

ويتوقف العامل الثاني على مدى الاعتماد على ممثلين التجارين بالخارج.

أما العامل الثالث يعتمد على مدى وجود سجلات منتظمة للأسعار التي تسجل في المزاد حتى تصبح مرجعاً رسمياً لأسعار بيع الرسائل المختلفة، ومدى إشراف الممثل التجاري على بيع الرسالة، واعتماد القنصلية المصرية لكشف البيع.

وبالإضافة إلى شروط السابقة يلزم لنجاح البيع بالأمانة التأكيد من استقرار ظروف السوق وعدم وجود مضارين أو محاولات متعمدة لإفساد بيع الرسائل علماً بأن نظام البيع بالأمانة يحمل الرسالة مصاريف إضافية لا توجد في نظم الدفع الأخرى وهي مصاريف عرض الرسالة في المزاد.

#### رابعاً- سياسة الترويج

لا يوجد بصفة عامة ترويج بالمعنى الصحيح بالنسبة للمصادر من الزهور سواء من جانب الدولة أو المصدر أو شركات التصدير، وذلك باستثناء قيام مصدرى الزهور بارسال عينات تجريبية بعد أن يتم الاتصال بالعميل بوسيلة أو بأخرى، وذلك حتى يطمئن إليه المصدر قبل إتمام التعاقد.

هذا في حين أننا نجد اتجاهات عكسية لدى مصدرى الزهور الأجانب حيث يقومون بالترويج لمنتجاتهم في الصحف والمجلات ونشرات المستهلكين والملصقات واللوحات الإعلانية والسينما والإذاعة والتلفزيون، والطائرات والبالونات، وكذلك الاتصال المباشر بالمستوردين والزيارات المتكررة لهم، وإقامة المعرض وصالات العرض (وهذه الوسيلة هامة للغاية في هذا النوع من المنتجات) والعينات والهدايا.

ويمكن التوصية في شأن سياسات الترويج بما يلي:

- ١- عرض عينات من الزهور المصرية في صالات العرض وواجهات محلات التجزئة ومراكز التوزيع في الأسواق الدولية.
- ٢- تقديم رسائل تجريبية في دفعات صغيرة متكررة ومنتظمة في أهم الأسواق الأوروبية.
- ٣- توجيه الرسائل الإعلانية في المجلات الأجنبية والأفلام التوضيحية.
- ٤- تحسين مظهر العبوات وطبع العلامات التجارية عليها بألوان جذابة.
- ٥- تنفيذ برامج ترويجية مشتركة مع المستوردين.
- ٦- تيسير سفر المصدرين للأسواق الأجنبية لفاعلية الاتصال المباشر بينهم وبين المستوردين.
- ٧- تخصيص مبالغ معينة للترويج للصادرات المصرية، والمساهمة في الشركات المشتركة التي تعمل في مجال التجارة الخارجية والاستفادة بهذه العمليات في تسويق صادراتنا غير التقليدية ومن أهمها الزهور.

#### خامساً - سياسة التوزيع

لاشك أن نجاح المنتج في اختيار منافذ التوزيع المناسبة لسلعته له أكبر الأثر على نجاح نشاطه واستمراره في السوق كما سبق الإشارة تفصيلاً في الباب السابق.

يتم تصدير الزهور المصرية إلى تجار زهور مستوردين، هم في الحقيقة تجار جملة يتولون بيع هذه الزهور في المزادات الكبرى في البلاد المستوردة، ويتم الاتصال بهم عن طريق معرفتهم الشخصية أو البريد وذلك فيما عدا روسيا حيث يتم الاتصال بهم عن طريق الملحق التجاري:

ويمكن التوصية في هذا الصدد بما يلي:

١- تيسير سفر المصدر إلى الخارج لإتمام الاتصالات اللازمة.

٢- ضرورة إشراف مكاتب التسويق المصرية على عملية التوزيع بالخارج.

٣- تجربة أسلوب البيع المباشر عن طريق إنشاء معارض دائمة في الأسواق الهامة.

#### سادساً - سياسة التعبئة

هناك قواعد لتعبئة الزهور بغرض التصدير أهمها ما يلي بما فيها توصيات منظمة الجات.

١- من المفضل استعمال صناديق الكرتون وأن تكون الصناديق جديدة.

٢- يختلف حجم الصندوق طبقاً لنوع وجودة وكمية الزهور مع ملاحظة:

(أ) أن يكون الحد الأدنى لطول الصندوق مساوياً لضعف عرضه.

(ب) أن يكون عرضه ضعف ارتفاعه.

(ج) أكثر المقاييس المستخدمة.

الطول من ١٠٠سم-١٢٠سم

العرض من ٣٥سم-٤٠سم

الارتفاع من ١٥-٢٠سم

٣- يربط الورد في حزم من ١٠-٢٠ زهرة في الورد ومن ٦-١٢ في الجلاديولس والزنبق.

٤- يجب أن تكون كل حزمة متماثلة الصفات ومربوطة برياطين أحدهما أسفل الساق والآخر أعلاه.

٥- تبطن الصناديق بورق زبدة أو ورق جرائد غير مطبوع.

٦- تعبأ الربط في طبقتين أو ثلاثة بالتبادل في صناديق بالشروط السابقة مع مراعات

شروط الرقابة على الصادرات في هذا الصدد.

٧- ألا تلامس نهاية أو رأس العود جذران الصندوق حتى تسمح بوضع المواد التي تحمى الزهور.

## ٢- يوضع على العبوة البيانات الآتية:

النوع والصنف، الرتبة أو الدرجة، الحجم أو العدد أو الوزن، العلامة أو اسم المصدر وعنوانه، عبارة (صنع مصر)، الرقم المسلسل للرسالة هذا، وللقضاء على مشكلات التعبئة ينصح بما يلي:

١- توفير أدوات التعبئة محلياً (الورق- السلك -الشنابر الخاصة بالحزم)

٢- ضرورة تصنيع العبوات من الكرتون وطبقاً للمواصفات المتعارف عليها دولياً.

٣- الاهتمام بمظهر العبوات وقوة احتمالها.

٤- توحيد المواد التي تصنع منها جميع وحدات تعبئة الزهور.

٥- العناية بتمييز العبوة وعدم الإهمال في كتابة البيانات المطلوبة واستعمال مواد ثابتة في الكتابة، حيث أن هذا التمييز يحقق كل من الأهداف الترويجية والوقائية في أن واحد، ومن أهم أدوات التمييز الأسم أو العلامة التجارية.

٦- العمل على توافق سعة وحدات التعبئة مع متطلبات الأسواق المختلفة.

٧- منع تصدير الزهور في أقفاص الجريد.

سابعاً: سياسة الشحن والتقل

نظراً لسرعة تلف الزهور يتم نقلها بالطائرات فقط. ويمكن تلخيص الصعوبات والمشكلات التي تصادف نقل الزهور المصرية إلى الخارج فيما يلي:

١- أن الإمكانيات الحالية للأسطول التجارى الجوى المصرى لا تسمح بتغطية بعض

المناطق بصفة منتظمة تمكن من الالتزام بالمواعيد المتفق عليها للتصدير.

٢- أثبتت التجربة أن الإمكانيات الفنية لهذا الأسطول ليست بالمستوى المناسب لنقل السلع القابلة للتلف.

٣- النص على ضرورة الشحن على الطائرات العربية، وقد لا تكون متجهة مباشرة إلى السوق المستهدفة.

٤- عدم وجود فراغات كافية للشحن وعدم انتظام الطائرات العربية.

٥- تفضل شركات الطيران نقل الركاب على نقل الزهور.

٦- ترك الرسائل دون شحن لمدة طويلة بعد استخراج بوالص الشحن.

٧- ارتفاع فئات النولون مما يزيد من التكلفة التصديرية.

وعلى ذلك يمكن اقتراح ما يلي:

١- عدم الالتزام بالشحن على الطائرات العربية وقد بدأ تنفيذ ذلك بالفعل.

٢- تنظيم عملية الشحن وعدم ترك الرسائل مدة طويلة بالمطار دون شحن.

٣- ضرورة إعطاء أولوية لشحن الزهور نظراً لقابليتها للتلف السريع، أو تخصيص طائرات لذلك.

٤- العمل على تخفيض تعريفات النقل للزهور طبقاً لنصوص المنظمة الدولية للطيران (البيان).

#### المرحلة الثالثة: أهم التوصيات لتنشيط الصادرات

بعد هذا العرض السابق لنظم وسياسات تصدير الزهور والمصرية، والعقبات التي تواجهها نورد فيما يلي بعض التوصيات الهامة في هذا الصدد أو بصفة عامة وثانياً بصفة خاصة في قطاع الزهور.



## أولاً: توصيات عامة بشأن تشجيع التصدير

- ١- زيادة العناية بإجراء الدراسات التسويقية التفصيلية للأسواق الأجنبية والاعتماد على البعثات التجارية ومكاتب الخبرة الاستشارية المتخصصة.
- ٢- العمل على تخفيض تكاليف المنتجات المصدرة.
- ٣- إعادة النظر في سياسة تسعير الصادرات بحيث تتمكن صادراتنا من الزهور من الصمود للمنافسة في الأسواق الخارجية.
- ٤- العمل على تدعيم الأسطول التجارى العربى والعمل على تسهيل نقل الحاصلات الزراعية غير التقليدية وخاصة ماهو سريع التلف منها مثل الزهور.
- ٥- تركيز الإشراف على عمليات التصدير من جميع نواحيها فى جهاز واحد يكون مسئولاً عن تنفيذ جميع القوانين واللوائح المتصلة بالتصدير.
- ٦- الاهتمام بالاعلان عن المنتجات المصرية فى الأسواق الأجنبية.
- ٧- تسهيل الإجراءات النقدية بالنسبة لعمليات التصدير وذلك بإطالة مدة استرداد قيمة الصادرات والتصريح للمصدر بتحويل تعويضات التلف والعجز فى الرسائل المصدرة أو بتصدير بديل لها دون تأخير لبت الثقة فى معاملتنا الخارجية.
- ٨- الاعتناء بتعبئة وتغليف المنتجات المصدرة وتدعيم الجهود التى ترمى إلى توفير الخبرة والكفايات الزراعية اللازمة لإعداد إعداد الحاصلات الزراعية غير التقليدية من خبرات قطف وفرز وتعبئة.
- ٩- تطبيق نظم الحوافز المختلفة للعاملين فى مجال التصدير والسماح للمصدرين بالارتباط على عقود طويلة الأجل ليكون التعاقد على الانتاج مما يؤدي إلى استقراره واستقرار التعامل فى الأسواق الأجنبية واكتساب ثقتها.

- ١٠- ضرورة احترام التعاقدات والالتزام بها.
- ١١- العمل على تبسيط واختصار إجراءات التصدير.
- ١٢- الاهتمام بمراقبة جودة الصادرات ورفع المواصفات إلى المستويات العالمية.
- ١٣- يجب النظر في تنظيم المكاتب الخارجية سواء منها التابع للوزارات أو الشركات أو المنظمات المهتمة بالتجارة والتصدير، ليتمكن لهذه المكاتب أن تخدم جميع العاملين في مجال التصدير فلا يقتصر نشاطها في خدمة جهة واحدة، كما يجب تدعيم هذه المكاتب بالخبراء الفنيين في شئون التجارة والاستيراد والتصدير لتوفر الدولة العديد من الخدمات نظراً لإلمام المكتب بحالة السوق التي يتواجد فيها- إلماماً يمكنه من البت في الأمور وهو في ثقة من صحة معلوماته.
- ١٤- تشجيع القطاع الخاص وإتاحة التسهيلات اللازمة له حتى يقوم بدوره كاملاً في تنمية الصادرات.
- ١٥- العمل على إزالة قيود السفر إلى الخارج بالنسبة للوفود والهيئات التجارية والمندوبين التجاريين، حيث أن زيادة الأسواق الخارجية لها أهميتها في كسب معركة التصدير.
- ١٦- ضرورة توفير قدر كبير من المرونة والحرية في العمل بالنسبة لنشاط التصدير بوجه خاص نظراً لما يتصف به هذا النشاط من طبيعة خاصة تتمثل في ضرورة سرعة البت واقتناص الفرص المتاحة وإحداث التغييرات التي تتطلبها التقلبات في الأسواق الخارجية.
- ١٧- إعفاء المصدرين من نسبة معينة من الضرائب التجارية تشجيعاً لهم على بذل مزيد من الجهود في سبيل تنمية الصادرات.

## ثانياً: توصيات بشأن تنشيط حركة زراعة وتصدير الزهور

### (أ) من ناحية الزراعة

- ١- ضرورة الاهتمام باستنباط السلالات الجيدة والإعلام عنها وهذه مسئولية الجهات المتخصصة مثل وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي.
- ٢- تدعيم الجهود التي ترمي إلى توفير الخبرات والكفايات الزراعية اللازمة لإعداد وإنتاج الزهور من خبرات قطف وفرز وتعبئة.
- ٣- إشراف جهة حكومية مثل الإصلاح الزراعي أو وزارة الزراعة على عملية مقاومة الآفات وذلك بتوفير المعدات والمبيدات والأسمدة اللازمة.
- ٤- تشجيع القطاع الخاص لزيادة مساحة الزهور بغرض التصدير.
- ٥- ضرورة الإستيراد المبكر لأبصال الجلاديولس وبيع هذه الأبصال بالتكلفة الاستيرادية فقط إلى المنتجين.
- ٦- توفير الثلاجات التي تحافظ على كورمات الجلاديولس محافظة جيدة.
- ٧- تشجيع التجميع الزراعي للإنتاج التصديري من الزهور.
- ٨- العناية بزراعة واستنباط شتلات الورد محلياً ونشرها في مصر لأن الماشاتل الخارجية لاتعطى أفضل ما عندها من الشتلات.
- ٩- تأمين المنتجين ضد مخاطر عدم التصدير.
- ١٠- تخصيص جزء من الأراضي المستصلحة بعد الدراسة والاختبار لزراعة الزهور للتصدير.

(ب) من ناحية إجراءات التصدير،

- ١- تركيز الإشراف على عمليات تصدير الزهور في جهة واحدة تلافياً لبعثرة الجهود وإضاعة الوقت.
- ٢- تبسيط المستندات التصديرية وكذا الإجراءات لتشجيع تصدير الزهور وخاصة عمليات الفحص المتعددة.
- ٣- تخفيض رسوم الفحص والكشف على رسائل الزهور ووضعها في جهة واحدة ومرة واحدة.

(ج) من ناحية التعبئة

- ١- العمل على توفير مواد التعبئة محلياً.
- ٢- أن تكون العبوات متمشية مع المواصفات العالمية ومع ما تتطلبه الأسواق الأجنبية المختلفة.
- ٣- الاهتمام بنوع العبوات ومظهرها الخارجى وقوة احتمالها.
- ٤- العناية بتمييز العبوات وعدم الإهمال في كتابة البيانات المطلوبة عليها.
- ٥- تحسين مظهر العبوات والاهتمام بالتغليف.

(د) من ناحية النقل،

- ١- عدم الالتزام بالشحن على الطائرات العربية مادامت لا توجد بها فراغات.
- ٢- ضرورة إعطاء أولوية للزهور عند الشحن نظراً لحساسيتها.
- ٣- ضرورة تخفيض أجور النقل الحالية.
- ٤- شحن الزهور على طائرات مباشرة إلى السوق المراد التصدير إليه بدلا من تعدد عمليات الشحن والمناولة مما يؤثر على جودة الزهور المصدرة.

(هـ) من ناحية التسعير،

١- ضرورة وضع سياسة التسعير على أسس واضحة وبناء على دراسة دقيقة وتفصيلية لظروف الإنتاج وظروف كل سوق على حدة.

٢- ضرورة الاتزيد أسعار الزهور المصرية المعروضة بالأسواق الأجنبية عن أسعار مثيلتها وهذا يقتضى العمل على تخفيض تكلفة الإنتاج إلى أقصى حد ممكن.

٣- العمل على وضع سياسة مستقرة لتسعير الزهور المصدرة وإضفاء نوع من الثبات على هذه الأسعار.

(و) من حيث الترويج للزهور المصرية

١- ضرورة عرض رسائل تجريبية من الزهور فى الأسواق المختلفة حتى يمكن غزو تلك الأسواق.

٢- عرض عينات من الزهور المصرية فى صالات العرض ومحلات التجزئة ومراكز التوزيع لتعريف المستهلك بها.

٣- العمل على وضع سياسة واضحة للترويج للزهور المصرية فى الأسواق الأجنبية مع تعبئة كافة الأجهزة المناسبة للترويج بشكل فعال للصادرات المصرية من الزهور، مع تطوير الأساليب المختلفة الحالية فى الترويج.

٤- تيسير سفر المصدرين إلى الأسواق المختلفة نظراً لفاعلية الاتصال المباشر فى عمليات الترويج.

تصدير بعض السلع الزراعية غير التقليدية الأخرى؛

عرضنا اعلاه بشئ من التفصيل لنظم وسياسات تصدير الزهور باعتبارها سلعاً تقليدية، وبينما المشكلات التى تعترض تنمية الصادرات فيها وسبل التغلب عليها، وكان

تفصيلنا فيها يستهدف إعطاء نموذج تطبيقي لتصدير سلعة وتقييم جهود تصديرها. وقد رأينا - استكمالاً للصورة- أن نعرض باختصار لبعض السلع الأخرى غير التقليدية، والسلع التي سنتعرض لها هي الموالح والعنب والبطيخ.

#### أولاً، الموالح؛

أصبحت الموالح من السلع التي تمثل ركناً أساسياً في قائمة صادراتنا الزراعية في السنين الأخيرة، خاصة بعد تدهور المركز التصديري للبصل.

وقد بدأ اهتمام الجهات المستولة عن التجارة الخارجية بتصدير الموالح منذ عام ١٩٦٦، إذ قبل هذا التاريخ كانت صادراتنا منها لا تزيد عن ٤ آلاف طن، وأنداك كانت هناك عدة مشاكل حالت دون الحصول على نوعيات صالحة للتصدير ومن هذه المشاكل مايلى: (١)

(أ) إختلاط الأصناف وتعددها في الحديقة الواحدة وضعف الخدمة، وعدم العناية بمقاومة الآفات، والرى المتزايد، والإهمال في الصرف.

(ب) عدم كفاية الجهات التي كانت تقوم بالتعبئة، حيث كانت في حاجة إلى تعديلات جوهرية لزيادة كفاءتها، الإرتفاع بمستوى إنتاجها.

(ج) كانت المساحات المزروعة بالموالح في ذلك الوقت محدودة بحيث لم يكن إنتاجها يزيد إلا قليلاً عن احتياجات الإستهلاك المحلي.

بيد أنه في السنوات الأخيرة إستطاعت الموالح المصرية أن تأخذ طريقها في الأسواق الخارجية فارتفعت صادراتها في عام ١٩٦٩/٦٨ إلى ٨٧ ألف طن قيمتها ٦ ملايين جنيه.

---

(١) الأهرام الاقتصادي، الموالح المصرية وأسواق العملات الحرة ص ١٠ العدد ٣٦٥، نوفمبر ١٩٧٠.

ولكننا مازلنا نواجه بعض المشكلات حتى الآن، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج الداخلي أو في عمليات التسويق الخارجية، وذلك نتيجة للمنافسة العالمية التي تواجه فيها إنتاجاً عالمياً له سمعته وأسواقه التقليدية التي تحرص عليه. هذا إلى جانب مشكلة النقل وعدم توافر الثلاجات ذات الحرارة المنتظمة في البواخر، حيث أن الموالح لا تتحمل الشحن داخل هويات كهربائية بالإضافة إلى أن أسعار التصدير لا تتحمل الشحن بالطائرات.

ولاشك أن التغلب على هذه المشاكل سيفتح أمامنا مجالين:

**الأول:** مواجهة المنافسة العالمية على أساس إنتاج جيد يتسم بنوعية ممتازة، وفي هذه الحالة نستطيع أن ندخل أسواق العملات الحرة بثقل كبير، وفي نفس الوقت نستطيع زيادة حجم صادراتنا إلى هذه الدول.

**الثاني:** زيادة حجم صادراتنا الإجمالية من الموالح وهذا يخدم بالدرجة الأولى إقتصادنا القومي.

**ثانياً: العنب:**

تقوم جمهورية مصر العربية بتصدير العنب إلى أسواق أفريقية، ولكن كمية الصادرات منها لاتزال منخفضة نتيجة لوجود عدة مشاكل تصاحب تصدير هذه السلعة.

وتنحصر مشاكل تصدير هذه السلعة في الآتي<sup>(١)</sup>.

(أ) ارتفاع النولون الذي تفرضه شركات الطيران ذلك لأن العنب سلعة سريعة التلف، وتحتاج إلى وسيلة نقل سريعة لنقلها ولذلك تنقل بالطائرات .

(ب) عدم ربط سعر التصدير بأسعار البلاد الأخرى.

(ج) كثرة الإجراءات الجمركية على الفاكهة المصدرة عن طريق المطار وخاصة العنب وهذا يعطى فرصة لعدم شحن رسائل منه بحجة عدم إتمام الإجراءات الجمركية عليها.

(١) شركة النصر للتصدير والإستيراد. المؤتمر الثاني لتنمية التبادل التجاري مع الدول الأفريقية ديسمبر ١٩٦٩، ص ٤٦٩.

### ثالثاً: البطيخ؛

تصدر كميات بسيطة منه إلى الأسواق الأفريقية، ولكن تواجه عدة مشاكل<sup>(١)</sup> وفيما يلي المشاكل التي تواجه تسويقه والحلول المقترحة:

(أ) نظراً لضعف المستوى الإقتصادي وانخفاض القوة الشرائية للمستهلكين في تلك البلاد، يفضل تصدير الأصناف ذات الحجم الصغير من الصنف شليان بلاك.

(ب) العناية بتعبئة البطيخ تعبئة جيدة حتى لا تفسد الرسائل أثناء رحلة الذهاب مع الأخذ في الاعتبار العناية بجودة الصنف.

(ج) الشحن على بواخر متجهة لميناء الوصول مباشرة مما يقلل فترة الشحن ويعمل على وصول الرسالة بحالة جيدة.

### مشاكل تصدير الحاصلات الزراعية غير التقليدية بصفة عامة:

بالرغم من إنتاج أصناف ممتازة من الموالح والعنب والبطيخ إلا أنه يلاحظ أن كمية الصادرات من السلع لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب.

ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة مشاكل نسوق منها<sup>(٢)</sup>:

(أ) عدم توافر التقديرات والبيانات الكاملة الخاصة بالمساحات المزروعة، والإنتاج، وتقدير الفائض للتصدير.

(ب) عدم وجود تنسيق بين مراكز الإنتاج وأجهزة التصدير.

(ج) عدم الإتفاق على خطة إنتاجية طويلة الأجل.

(د) قصور وسائل الإستفادة من الأبحاث الزراعية والدراسات الخاصة بتطوير الإنتاج وتنوعه وتغيير الأنماط بالنسبة للحاصلات المختلفة.

(١) المرجع السابق، ص ٤٢٢.

(٢) إيهاب سرور، سوق الفاكهة الطازجة غرب أوروبا، الأهرام الإقتصادي، العدد ٣٦٥ أول نوفمبر ١٩٧٠، ص ١٥٠١٤.



- (هـ) ضعف وسائل خدمات التصدير كالنقل الداخلى والتخزين.
- (و) الإفتقار إلى بعض المواد المستعملة فى العبوات والتعبئة، والإضطراب فى أحيان كثيرة إلى إستيرادها من الخارج مما يترتب عليه ارتفاع تكلفة التصدير.
- (ز) عدم توافر خبرات معينة تتطلبها عملية التصدير وبخاصة نواحى التعبئة والفرز والتدريج وغير ذلك من عمليات الإعداد.

### الموقف التصديرى لبعض السلع الزراعية التقليدية:

اقتصر حديثنا حتى الآن على السلع الزراعية غير التقليدية، وذلك لأنها تفتح آفاقاً جديدة لجهود التصدير المصرية، آفاقاً نحن فى أمس الحاجة إليها، وبالتالي تستدعى منا اهتماماً فائقاً؛ ومع هذا فإننا رغم هذه الفرص الجديدة مازلنا نعتمد إلى حد كبير على السلع التى جرينا تقليدياً على تصديرها وهى القطن والأرز والبصل، وبالتالي فسوف نخصص الجزء الباقى من هذا الفصل لمناقشة موقف تصدير هذه المحاصيل، وإن كانت معالجتنا مختصرة فالسبب هو وفرة المراجع المتاحة فيها وكثرة البحوث التى تناولتها من قبل.

#### أولاً، القطن؛

يحتل القطن المكانة الأولى فى قائمة الصادرات المصرية، ولهذا حظى باهتمام الدولة من حيث العناية بزراعته ورفع مستوى أصنافه وزيادة غلة الغدان منه.

#### نظام تسويق القطن ومراحله،

١- قبل سنة ١٩٥٢ كانت هناك طوائف متعددة تقوم بتسويق القطن داخلياً وخارجياً على ضوء أسعار سوق العقود بالأسكندرية التى كانت تسيطر عليها المصالح الأجنبية ممثلة فى البنوك وبيوت التصدير والممارسة التى أخذت تضارب على محصول البلاد الرئيسى، مما دعا الحكومة فى بعض السنوات إلى ضمان حد أدنى للأسعار محافظة منها على كيان الإنتاج الزراعى، وأنشأت لذلك لجنة القطن المصرية لتقوم بشراء ما يعرض على الحكومة

من أقطان إذا بلغت الأسعار فى السوق الحد الأدنى أو أقل منه ثم إعادة عرض ماتم شراؤه فى سوق العقود أو فى الخارج.

٢- وفى نوفمبر ١٩٥٢ بعد تعطيل سوق العقود بسبب ما تعرضت له سوق القطن من هزات نتيجة المضاربات غير المشروعة رأت الحكومة إعادة تشكيل لجنة القطن المصرية بما يضمن لها القدرة على مواجهة الوضع المترتب على إغلاق سوق العقود.

وقامت اللجنة بتسليم وبيع محصول القطن طوال فترة تعطيل سوق القطن حتى أعيد العمل فيها عام ١٩٥٥- ثم استمرت اللجنة قائمة لمتابعة أسعار القطن وحمايتها من المضاربات، وفى سبيل ذلك كان من مهمتها إستلام ما يعرض عليها من أقطان البضاعة الحاضرة وكذلك العقود فى حالة هبوط الأسعار عن الحد الأدنى الذى تقررته الحكومة كحد للضمان.

٣- عندما تبين أن اختصاص لجنة القطن بوضعها القائم قاصر عن مواجهة الأغراض التى تتوخاها الدولة من الإستانة بها كجهاز يعمل على صيانة مصالح البلاد العليا لتصريف أكبر قدر ممكن من المحصول فى الخارج بأسعار تبقى فى أسواقنا التقليدية وتفتح لنا أسواقا جديدة لمواجهة المنافسة، صدر القرار بالقانون رقم ٨٨ لعام ١٩٦٢ باعتبار لجنة القطن المصرية مؤسسة عامة تقوم من أول موسم ٦٢/٦٣ وما بعده باستلام الأقطان الناتجة بعد حلجها تسليم الأسكندرية بالأسعار التى يصدرها وزير الإقتصاد، وتقوم ببيعها محلياً أو تصديرها بالأسعار التى تعلنها على أساس الأسعار العالمية المنافسة بحيث يمنع تصدير أى أقطان أو البيع للمنازل إلا عن طريق الشراء المباشر من مخزن هذه اللجنة.

٤- اعتباراً من الموسم الزراعى ٦٣/٦٤ تقرر البدء فى تسويق القطن تعاونياً، على أن يطبق هذا النظام أولاً بالنسبة لأقطان الإصلاح الزراعى وجمعياته التعاونية، وذلك لاختبار هذا النظام قبل تعميمه.

ثم أدمجت لجنة القطن المصرية فى المؤسسة المصرية العامة للقطن وأصبحت هذه المؤسسة الآن هى الجهاز الوحيد المسئول عن تسويق القطن من وقت تسليمه من الزراع حتى

يصدر إلى الخارج<sup>(١)</sup>.

## ثانياً، الأرز:

يعد الأرز المحصول الزراعى الثانى بعد القطن، وتقوم وزارة الزراعة بتحديد المساحات التى تزرع منه فى كل محافظة كما تقوم بتوفير البنود للمزارعين.

وقد حددت الدولة ما يلتزم كل مزارع بتوريده من محصول الأرز إلى الجمعيات التعاونية الزراعية على الوجه التالى:

(١) كل حائز لخمسة أفدنة فأقل يقوم بتوريد ضريبة ونصف عن كل فدان .

(ب) كل حائز لأكثر من خمسة أفدنة يلتزم بأن يورد عن كل فدان من الخمسة الأولى ضريبة ونصف ومازاد عن الخمسة الأولى يلتزم بتوريد ١.٧٥ ضريبة عن كل فدان منها.

وتفرض غرامة مقدارها ٤٨ جنيه عن كل ضريبة أرز لم تورد.

على أنه يجوز لكل مزارع أن يورد من محصوله ما يزيد عن المعدل الذى يلتزم بتوريده بحيث لا يتعدى ما يورده بالنسبة لكل فدان بزراعته أرزاً عن متوسط إنتاج الضدان فى قريته.

وتتولى المؤسسة المصرية العامة للتجارة تسلم الأرز المعد للتصدير وفقاً للبرامج الزمنية التى تحددها المؤسسة المصرية العامة للمضارب وذلك عن طريق اللجنة الزمنية الدائمة لمراقبة تصدير الأرز وتتخصص مهمة هذه اللجنة فى الآتى<sup>(١)</sup>:

١- تنظيم استلام عمليات استلام الأرز من المضارب بعد التأكد من صلاحيته للتصدير.

٢- توفير المخازن الصالحة لتخزين الأرز بالأسكندرية.

٣- تنسيق عمليات نقل الأرز من المضارب إلى المخازن أو إلى أرصفة الشحن بعد استكمال الإجراءات اللازمة للتصدير.

٤- تنسيق عمليات نقل الأرز إلى البواخر على أن تلتزم الشركة التجارية المصدرة باتخاذ الإجراءات الخاصة بالتصدير والشحن.

٥- تنسيق عمليات الشحن بين الشركات المصدرة بما يتفق وبرامج تسليم المضارب والنقل.

(١) اعتمدنا فى هذا الجزء بصفة أساسية على حنفى لبيب، المرجع السابق ذكره ص ٧٦-٧٩.

### ثالثاً: البصل<sup>(١)</sup>:

تعتبر مصر من كبرى الدول المنتجة للبصل، حيث تحتل المركز الرابع بعد الولايات المتحدة واليابان وإسبانيا، ويعد البصل من أهم المحاصيل التي يجرى تصديرها حيث يحتل المركز الثالث بعد القطن والأرز وذلك من حيث القيمة الكلية للصادرات الزراعية وكذلك من حيث جملة الإيراد المنظور من التصدير عموماً، بل إنه كان يشغل أحياناً المركز الثانى بعد القطن فى بعض السنوات.

وقد بلغت صادراتنا من البصل فى ١٩٦٩/٦٨، ١٢٩ ألف طن قيمتها أكثر من ٦ مليون جنيه، بينما كانت ٩٤ ألف طن بقيمة حوالى ٥ مليون جنيه فى موسم ١٩٦٨/٦٧. وعموماً فقد مرت صادرات البصل فى مصر بعدد من المراحل خلال القرن الحالى متذبذبة بين الارتفاع والانخفاض نتيجة لتقلب ظروف العرض والطلب.

وتوزع صادرات مصر بالنسبة لغيرها توزيعاً جيداً على عدد كبير من الدول المستوردة، وبالرغم من أن مصر تعتبر أكبر دولة مصدرة للبصل فى العالم، وكذلك أهم مورد لعدد كبير من كبار الدول المستوردة إلا أنها لاتسود هذه الأسواق باعتبارها المورد الأكبر الوحيد. وتعتبر الحالة هكذا بالنسبة لأسواق المملكة المتحدة وألمانيا الغربية وبلجيكا والنمسا وسويسرا، وتعتبر مصر أكبر مورد للبصل فى فرنسا وهولندا والسويد فقط، ولكنها حتى فى هذه الدول لا تسيطر على السوق كما لا تسيطر على السوق فى سيلان وسنغافورة والملايو، والصادرات إلى المنطقة الأمريكية محدودة للغاية.

### نظام تسويق البصل:

لقد كان بيع المحصول محلياً يتم بين المنتجين وتجار الداخل أو المصدرين أو وكلائهم أو عن طريق بنك التسليف أو عن طريق جمعيات تعاونية أو أن يتم البيع بين المزارعين والمصدرين رأساً بوسطاء لهم فى أحد موانئ التصدير أو فى الداخل.

(١) اعتمدنا فى هذا الجزء بصفة أساسية على حنفى لبيب، المرجع السابق ذكره وشركة النصر للاستيراد والتصدير (البصل) ١٩٧١ وإحصاءات الجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء.

لذلك عملت الدولة على إعادة النظر في نظام إنتاج البصل وتسويقه، وذلك بتحديد المساحة التي تزرع منه سنوياً في مختلف المحافظات وكذلك أسعار بيعه من المنتج، وتتفاوت هذه الأسعار تبعاً لرتب المحصول حتى يكون هناك حافز للمنتج على تحسين إنتاجه.

والمرحلة الأولى في سبيل تنظيم تسويق البصل هي تسويقه تعاونياً عن طريق المحافظات، وأن تتعاون كل من المؤسسة المصرية الاستهلاكية والمؤسسة المصرية العامة للتجارة لحصول المنتج على أعلى سعر لإنتاجه وتلافى أوجه التناقص التي تؤدي إلى تدهور الأسعار في موانئ التصدير وما يتبع ذلك من انخفاض أسعار التصدير.

وعلى ضوء هذا النظام تقوم المؤسسة المصرية العامة للتجارة عن طريق شركاتها بالتعاقد مع المحافظات على كميات البصل المنتجة على أن تؤدي إليها القيمة حسب الرتب لتتولى المحافظات صرفها إلى المزارعين ثم تتولى الشركات المتخصصة التابعة لمؤسسة التجارة شحن ما تسلمته من البصل وفق برنامج زمني يتم الاتفاق عليه مع هيئة السكك الحديدية من أماكن الإنتاج إلى الموانئ حيث يتم نقله تدريجياً تبعاً لرغبات وطلبات المستوردين في الخارج، وتحدد حصة القطاع الخاص في تصدير البصل وفق ما تقرره المؤسسة المصرية العامة للتجارة.

هذا وقد اقترح التقرير الذي أعده قسم البحوث الاقتصادية بشركة النصر للتصدير والاستيراد التوصيات التالية لرفع الكفاية الانتاجية للبصل المصري وتنشيط تصديره.

١- تنظيم تسويق المحصول وقيام الشركات المصدرة بالعمل في مناطق إنتاج الأبطال مع إجراء الفرز واستعمال عبوات شبكية لتعبئة المحصول المثمر وإقامة مخازن لحفظ الأبطال بها وخاصة مناطق الوجه البحري يجرى تخزين معظم المحصول للاستهلاك المحلي على مدار السنة.

٢- خفض تكاليف الانتاج باتباع طرق الزراعة الحديثة سواء عند وضع البنور أو في زراعة الشتلات أو في حصاد المحصول.

٣- دعم دراسات وبحوث البصل القائمة في وزارة الزراعة وكليات الزراعة وتزويدها بالإمكانات اللازمة للبحوث التطبيقية الأساسية وتحتصر هذه الامكانيات في إقامة الصوبات السلكية والمخازن التجريبية لبحوث البذور والأبصال وكذلك الأجهزة والمعدات الخاصة ببحوث تصنيع البصل .

٤- التنسيق بين الإنتاج والتصنيع مما يكفل تشغيل مصانع التجفيف الحالية تشغيلاً اقتصادياً كاملاً على أن تتمشى سياسة تلك المصانع جنباً إلى جنب مع خطة الإنتاج.

#### البصل المجفف وتصديره (١)

على الرغم من أن أهمية البصل المجفف أقل شأنًا في تجارة التصدير بالمقارنة بالبصل الطازج إلا أنها أخذت في الزيادة ولقد ظلت صادرات البصل المجفف في التزايد منذ نشأة الصناعة قبل الحرب العالمية الثانية فبدأت بـ ٣٠٠ طن في عام ١٩٤٠ ووصلت إلى أكثر من ٥٠٠٠ طن في ١٩٧١/٧٠. وتعتبر إنجلترا أكبر عميل للبصل المجفف والكميات المصدرة إليها في تزايد مستمر. كما تعتبر ألمانيا الغربية وسويسرا وهولندا بين الدول الهامة أيضاً التي تصدر إليها البصل المجفف.

وقد نشطت صناعة تجفيف البصل ليس في مصر وحدها وإنما في دول أخرى متعددة ويرجع ذلك بصفة عامة إلى عدة عوامل أهمها- الارتفاع الكبير في أسعار بيع البصل المجفف خلال السنوات الأخيرة وتزايد حجم الاستهلاك العالمي من البصل المجفف.

وقد استعرض تقرير شركة النصر للتصدير والاستيراد السابق ذكره الظروف الانتاجية والسعرية للبصل المجفف في العالم، وأشار بأنه من الأفضل التروى في رسم سياسة مصر التصديرية له وكذلك صناعة التجفيف من الأساس واقتراح مايلي:

١- عدم التوسع في صناعة التجفيف حالياً، ويقصد بذلك عدم زيادة الطاقة الانتاجية للمصانع الحالية وعدم إنشاء مصانع جديدة للتجفيف وبنفس الأسلوب المتبع حالياً.

(١) فضلنا معالجة البصل المجفف هنا لارتباطه بسوق البصل الطازج

- ٢- ضرورة الاهتمام بتطوير صناعة التجفيف الحالية لتحسين الانتاج ما أمكن.
- ٣- ضرورة اهتمام الفنيين بوزارة الزراعة لاستنباط الأصناف الأمثل لصناعة التجفيف.
- ٤- عدم الاندفاع فى زيادة الاسعار ومحاولة وضع سياسة ثابتة لها.
- ٥- ضرورة الاحتياط لعودة السوق إلى حالته الطبيعية أو انخفاض الأسعار وعمل خطة رجعة حتى لا تنعكس الصناعة وتجارة المجففات وذلك بضرورة المحافظة على سمعتنا فى الأسواق الخارجية وخاصة العملاء التقليديين وذلك عن طريق:  
(أ) المحافظة على تنفيذ تعاقداتنا الخارجية.  
(ب) عدم محاولة تغيير التعاقدات سواء من ناحية رفع أسعار التعاقدات أو خفض كميات العقود.  
(ج) حسن المعاملة مع العملاء بمداومة الاتصال بهم والرد على مكاتباتهم بأسلوب تجارى خاصة عندما يكون السوق فى جانبنا .
- ٦- التوسع ما أمكن فى تجفيف البصل المصدر.
- ٧- ضرورة استبدال البصل الفنيل بالبصل الفلاحى فى الفترة ما بين يوليو وأكتوبر نظراً لسوء حالة البصل الفنيل المخزن فى هذه الفترة وبالتالي سوء لون الانتاج وذلك لحين وصول أبحاث الفنيين فى وزارة الزراعة إلى استنباط الصنف الملائم للتجفيف.
- ٨- محاولة فتح السوق العربية والأفريقية والآسيوية للمنتجات المجففة بخلاف الأسواق التقليدية .
- ٩- ضرورة العناية بالعبوات الصالحة للتصدير والعناية بالعلامات المميزة التى يطلبها العملاء وكذلك وضوحها بطريقة تسهل تفريغ الشحنات وتوزيعها.
- ١٠- ضرورة تسهيل تعويض العملاء فى حالة وصول رسائل تالفة إليهم أو ظهور عيوب بها وغير ذلك من المشاكل التى تظهر عند وصول البضائع إليهم.

١١- يجب الوضع في الاعتبار أن الفكرة السائدة بأن البصل المصري له مقوماته وصفاته التي تجيز

بعض الجهات على إستخدامه، هذه الفكرة ليس لها أساس من الصحة إذ أن الذي يتحكم في السوق أمور ثلاثة هي:

- العرض والطلب أساساً.

- جودة وأسعار منافسة مع الأنتاج المماثل.

- خدمة وتعامل حسن مع العملاء.

إستعرضنا في هذا الفصل بعض المشكلات التي تواجه تصدير حاصلاتنا الزراعية وكذلك حاولنا تقييم الموقف التصديري والسياسات التصديرية في عدد من السلع التقليدية، واقترحنا اتجاهات عامة للتغلب على ما يواجهنا من مشكلات تصديرية على أن أى اقتراحات أوردناها لها بالطبع صفة العمومية إلى حد كبير، ويجب أن تتبع الحلول في الواقع من الدراسة العملية المستفيضة للأسواق والسلع ولا مكنياتنا بشأنها، وقد حاولنا إعطاء نموذج لمثل هذه الدراسة في الجزء الخاص بالزهور.

### مشاكل التكاليف والجودة،

تعانى الصادرات الزراعية المصرية بصفة عامة من مشكلات التكاليف وانخفاض الجودة، وما لم يتم حل هذه المشكلات بشكل أو بآخر سيظل موقفها ضعيفاً في وجه المنافسة العالمية والحل مستحيل دون التعرف على المسببات وهذا مانعرض له باختصار فيما يلي:

يؤكد أحد الباحثين<sup>(١)</sup> من واقع تحليله للبيانات التي ينشرها مصلحة الاقتصاد الزراعي والإحصاء أنه بين عامي ١٩٦٠، ١٩٦٦ زادت التكاليف الزراعية للفسدان دون احتساب إيجار الأرض بنحو ٧٤ جنيهه للقطن، أى بنسبة ١٠٠٪ من تكاليف عام ١٩٦٠، وأن نقص الشئ قد حدث بالنسبة لفالبية المحاصيل الزراعية الأخرى، حيث زادت التكاليف في نفس الفترة بنسبة ٩٧٪ لمحصول القمح، ٨٠٪ لمحصول الأرز، ٧٠٪ لمحصول النرة الشامية، ٩٠٪ لمحصول الفول، ١٠٠٪ لمحصول البصل الشتوي، ٧٠٪ للكتان، ١٠٠٪ للفول السوداني، ٤٠٪ للقصب ..... إلخ.

(١) عبد المولى محمد بشير (السياسة السعريّة للمحاصيل الزراعيّة) مصر المعاصرة، العدد ٣٣٤، أكتوبر ١٩٦٨



وهذه الزيادة الكبيرة فى التكاليف المزرعية تضعف بالتأكيد من الموقف التصديرى لجميع حاصلاتنا الزراعية، وهى أيضاً تفوق الزيادة المحققة فى إيرادات الأرض الزراعية سواء نتيجة لارتفاع الأسعار أو لتحسن مستوى الإنتاجية.

ويمكن إجمال أهم الأسباب الكامنة وراء هذا الارتفاع الكبير فى التكاليف فيما يلى:

١- ارتفاع تكاليف العمل، حيث لوحظ أن أجور العمال قد ارتفعت بنسبة ١٠٠٪ تقريباً وأصبحت تمثل حوالى ٣٠٪ من جملة التكاليف دون إيجار الأرض، هذا مع العلم بأن إنتاجية العمل ظلت ثابتة تقريباً. ولذا يقدر أن ارتفاع الأجور مستول عن ٥٠٪ من الزيادة فى تكاليف الإنتاج الزراعى.

٢- ارتفاع تكاليف مستلزمات الإنتاج (الأسمنت والتقاوى)، وتمثل هذه المجموعة نحو ٢٥-٣٠٪ من جملة الزيادة فى التكاليف، خاصة وأنه قد تم التوسيع فى استخدام الأسمدة لتعويض الاستثناء عن المخصبات الطبيعية. وبالنسبة للقطن يضاف إلى ذلك أن تكاليف المبيدات الكيماوية تزيد من جهة أخرى فى التكاليف.

٣- ارتفاع تكاليف استخدام حيوانات المزرعة، سواء لارتفاع أسعارها عموماً أو نتيجة لارتفاع أسعار الأعلاف.

٤- ارتفاع تكاليف التسويق التعاونى، حيث أنه قد تعثر فى تحقيق أغراضه حتى الآن مما ترتب عليه ارتفاع فى تكاليف أداء الوظائف التسويقية محلياً، وبالتالي التأثير فى أسعار التصدير.

٥- عدم تركيز مناطق الانتاج حيث أدت بعثرتها إلى ارتفاع فى تكاليف النقل والتعبئة. أضف إلى هذا كله انخفاض التقدم الفنى فى قطاع الإنتاج الزراعى وما لذلك من آثار على انخفاض الجودة وارتفاع التكاليف وإضعاف الموقف التصديرى، ولاشك أن أى سياسة لتنمية الصادرات من منطق الدعم الحكومى لهى سياسة قصيرة الأجل فقط، ولا بد أن تساندها وتكملها سياسة طويلة الأجل تقضى على الأسباب الأساسية التى تضعف الموقف التصديرى للمنتجات المصرية.



## الفصل الثالث والعشرون

### تصدير المنتجات الصناعية

#### مقدمة:

تلقي الصناعة اهتماماً كبيراً، في الدول النامية عموماً وفي جمهورية مصر العربية بصفة خاصة لاعتبارات اقتصادية وسياسية واجتماعية عديدة وكان الاتجاه إلى إقامة صرح للصناعة في مصر مطلباً أساسياً لأكثر من سبب:

- ١- إستيعاب أكبر قدر من القوى البشرية الراغبة في العمل والقادرة عليه.
- ٢- توفير الكثير من احتياجات الاستهلاك المحلي من مختلف السلع والخدمات والاتجاه إلى إنتاج السلع الوسيطة وبيع الإنتاج ذاتها.
- ٣- توفير العملات الأجنبية التي كان يستنزفها إستيراد السلع الاستهلاكية التي يمكن إنتاجها محلياً.

٤- تغيير الصورة التقليدية لصادراتنا وتحويلها - على قدر ماتحتمل الإمكانيات والجهود - من مواد خام إلى سلع تامة الصنع ونصف مصنوعة، وقد بلغت نسبة هاتين المجموعتين إلى مجموع الصادرات ٤٢٪ في السنة المنتهية في يونيو ١٩٧١<sup>(١)</sup>.

ولكى تحقق الصناعة الأهداف المنشودة منها لا بد وأن يصل الإنتاج إلى حد اقتصادي معين يمكن من خفض التكاليف، وبالتالي الوصول إلى أسعار مناسبة للبيع، ولما كان حجم السوق المحلي دائماً محدوداً، فكان لا بد لصناعاتنا لكي تصل إلى الحد الاقتصادي في الإنتاج أن تفكر في الأسواق الخارجية كامتداد طبيعي يمكنها من زيادة الإنتاج ولاشك في أن التشغيل الاقتصادي للكثير من الوحدات الإنتاجية التي تضمنتها خطة التصنيع يتطلب إنتاجاً يفوق

---

الجهاز المركزي للمتبعة العامة والإحصاء، النشرة الشهرية للتجارة الخارجية، فبراير ١٩٧٢ .

فى الكثير من الحالات الطاقة الاستيعابية للسوق المحلية فى الأقل فى الوقت الحالى، بل أن عدداً من هذه الوحدات الإنتاجية أنشئ فى أول الأمر بقصد التصدير، مثال ذلك مصانع الغزل الرفيع، ومصانع تجفيف البصل وغيرها، ومن ثم فإن الأسواق الخارجية تعتبر عاملاً حاسماً فى التشغيل الاقتصادى لهذه الوحدات.

كما أن استمرار وحداتنا الإنتاجية فى العمل على الأقل فى الأجل الطويل، مرهون بقدرتها فى المجموع على التصدير، حيث أن نسبة هامة من مستلزمات إنتاج هذا الوحدات، سواء فى شكل خامات، أو قطع غيار، أو خبرات أجنبية، أو غير ذلك تكون فى شكل عملات أجنبية فتطلب تخصيص جانب هام من حصيلتنا من النقد الأجنبى لهذه المستلزمات.

ولارىب فى أن تنمية صادراتنا من المنتجات المصنوعة سيصبح فى الأجل الطويل العامل الرئيسى فى قدرتنا على معالجة انعدام المرونة التى طرأت على هيكل وإردتنا نتيجة للزيادة الكبيرة فى احتياجاتنا المستمرة من مستلزمات الإنتاج<sup>(١)</sup>.

ويتناول هذا الفصل تصدير المنتجات الصناعية وذلك من النواحي الآتية:

١- أنواع المنتجات الصناعية التى تصدرها جمهورية مصر الى الأسواق الخارجية.

٢- سياسة التصدير الحالية التى تتبعها الشركات المنتجة فى تصدير منتجاتها.

٣- المشاكل التى تواجه تصدير المنتجات الصناعية.

٤- اقتراحات حل مشاكل التصدير بصفة عامة.

٥- تحليل تفصيلى لتصدير سلعتين كنموذج تطبيقى هما المعلبات والأحذية.

### أنواع المنتجات الصناعية المصدرة إلى الأسواق الخارجية:

(١) منتجات الصناعات الهندسية مثل السيارات (نصر) والثلاجات والغسالات والاثاثات المعدنية وإصلاح السفن والأسلاك والكابلات والإنشاءات المعدنية والأدوات الصحية واللوازم

(١) عبد العزيز الشريبنى، نحو خلق فلسفة تصديرية جديدة، نشرة الخريجين، المعهد القومى للإدارة

فى أول يناير ١٩٦٦ ص ٧.

المعمارية والدراجات والبراميل وأجهزة التكييف والبطاريات والتلفزيونات والراديوهات  
واللمبات الكهربائية.

(ب) الإطارات ومنتجات البلاستيك.

(ج) الأحذية والمنتجات الجلدية.

(د) الخشب الحبيبي والمبليات الخشبية.

(هـ) منتجات المصانع الحربية وماكينات الخياطة وأفران البوتاجاز.

(و) الأدوية والروائح.

(ز) السجاد والكليم.

(ح) المنتجات الزجاجية.

ويقتصر تصدير هذه المنتجات على بعض الدول العربية والإفريقية، هذا ويلاحظ أن  
حجم الصادرات لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب وقد يرجع هذا إما إلى قصور السياسات  
المتبعة حالياً في التصدير أو إلى بعض المشاكل التي تصاحب عملية تصدير هذه المنتجات:  
سياسات التصدير الحالية:

يمكن التمييز حالياً بين سياستين رئيسيتين تأخذ بهما الشركات المنتجة في تصدير  
منتجاتها للأسواق الخارجية<sup>(١)</sup>.

(١) سياسة الصفقات Transaction Approach

(ب) سياسة الوكلاء Agent Approach

أولاً - سياسة الصفقات:

تعتمد الكثير من الشركات في تصريف منتجاتها في الخارج على عقد صفقات  
من أن لا آخر مع الجهات الأجنبية، وعادة يقوم المدير التجاري للشركة أو أحد المسؤولين

(١) عبد العزيز الشربيني المرجع السابق ص ٧

الرئيسين فيها بزيارات متقطعة للأسواق المحتملة، وتتم المقابلات مع كبار المستوردين ورجال الأعمال أو مع أحد كبار رجال الحكومة في البلد المستوردة، وكثيراً ما تنطوى الصفقة على معاملات تجارية متبادلة.

#### وتتسم سياسة الصفقات بعدة خصائص نذكر منها مايلي،

- ١- عدم تكرار الشراء بمعنى أن المصدر المصري يركز اهتمامه على الصفقة بذاتها محاولاً الحصول على أفضل الشروط الممكنة، والهدف الواضح في كثير من الأحيان وهو (التخلص) من المنتجات دون أى اعتبارات جدية لاستمرار المعاملات في المستقبل، ويندر متابعة الصفات للحصول على البيانات اللازمة التي تمكن من تكرار الشراء.
- ٢- فقد المنتج المصدر لسيطرته على المنتجات المصدرة تماماً بعد إبرام وتنفيذ الصفقة، فبعد شحن هذه المنتجات إلى العميل الأجنبي يفقد المصدر المصري صلته تماماً بهذه المنتجات، ويكون المستورد حر التصرف تماماً بالنسبة لسياسات الترويج، والأسعار، ومنافذ التوزيع، والأسواق الاستهلاكية، والمناطق الجغرافية التي يمكن تصريف هذه المنتجات فيها.
- ٣- لا تتوافر عادة للمنتج المصدر المعلومات عن الاستعمالات النهائية للمنتجات المصدرة أو عن رد الفعل الذي أحدثته في الوحدات الاستهلاكية، أو في منافذ التوزيع، أو عن المنافسة وغير ذلك، ويرجع ذلك بداهة إلى أن التركيز هو على كل صفقة بذاتها.
- ٤- قلما ينتج عن هذه السياسة إرساء قواعد دائمة أو راسخة في السوق الأجنبية، بل إن الصفقة بعد إنتائها واستفادها لأغراضها قد لا تترك أثراً يذكر يمكن الاعتماد عليه في عقد صفقات أخرى في المستقبل، ولذلك تختلف الصفقات ولا تستمد كل صفقة منها أية قوة من سابقتها.
- ٥- يلجأ المنتج المصدر إلى هذه السياسة في حالة الضيق وتراكم المخزون وفي حالات الإنتاج الفائض نتيجة لنقص في الطلب المحلي، وكثيراً ما تتم الصفقة بشروط

ليست تماماً في صالح المنتج المصدر، ومعنى ذلك البيع بأسعار تقل عن التكاليف المباشرة بقصد الحصول على عملات الأجنبية بأية طريقة.

٦- تستخدم هذه السياسة عادة الشركات التي ليست لها خبرة كبيرة بالأسواق الخارجية، أو التي ليست لها أسواق تلقيدية معروفة، كما يلجأ إلى هذا السياسة الشركات التي تعتمد على السوق المحلية أساساً.

#### (ب) سياسة الوكلاء؛

وتأخذ بهذه السياسة الشركات التي يتصف تصديرها للمنتجات المصنوعة بطابع الأستمرار والاستقرار، والتي اكتسبت منتجاتها بمرور الزمن شهرة معقولة بعض الأسواق الأجنبية، مثل الجمبرى المجد، أو البصل المجفف، وغير ذلك. وأحياناً يزيد إنتاج الشركة عن احتياجات السوق المحلية زيادة كبيرة ومرسومة تخصص للتوزيع في الأسواق الأجنبية كما هو الحال بالنسبة لمنتجات شركة البيضا والمحلة وغيرهما.

وتعتمد هذه الشركات على اختيار وكلاء مستوردين يقومون بتصريف منتجاتها في هذه الأسواق. وقد يتخصص الوكيل في توزيع منتجات الشركة فقط ويقوم بتوزيع منتجات أخرى إلى جانبها.

#### وتتسم سياسة الوكلاء بالسمات الآتية؛

١- وجود درجة معقولة من الاستمرار والتكرار في أوامر الشراء بفرض بقاء العوامل الأخرى على ما هي عليه وفيها المنافسة السعرية، والجودة النوعية، والتسهيلات الائتمانية، وأذواق المستهلكين، ومنافسة منافذ التوزيع الأخرى، وغير ذلك.

٢- يسيطر الوكيل على جميع سياسات التسويق سيطرة تكاد تكون كاملة مثال ذلك سياسة التسعير، والترويج، والتوزيع، ويرجع ذلك إلى عدم وجود رقابة فعالة من جانب الشركات المصدرة في وكلائها في الخارج وإلى رغبتها في إلقاء عبء التوزيع بالكامل على عاتق الوكيل الأجنبي.

ونتيجة لذلك كثيراً ماتصبح سلعة المصدر المصرى مثل الكرة يتبادلها الوكلاء والحلقات المختلفة فى سلسلة التوزيع بالطريقة التى تخدم أغراضهم.

٣- يفقد المصدر المصرى صلته تماماً بمنتجاته بعد شحنها إلى الوكيل، وينتج عن ذلك عدم المعرفة بالاستعمالات النهائية لهذه المنتجات. وهذا واضح على الأخص بالنسبة للسلع الصناعية مثل خيوط الفزل والمنسوجات القطنية، ويصبح نتيجة لذلك من الصعب على المصدر المصرى رسم طرق الدعاية والترويج اللازمة لتصريف هذه المنتجات للمستخدم النهائى لهذه المنتجات.

٤- تتعدد حلقات التوزيع التى تتناول منتجات المصدر فى السوق الأجنبية مما يجعل من العسير إمكان الحصول على تيار عكسى من البيانات عن كل ما يتعلق برغبات العملاء ومشاكل التسويق، ويضاف إلى ذلك إحجام الوكيل فى كثير من الأحيان عن مد المصدر بالبيانات اللازمة.

#### مشاكل تصدير المنتجات الصناعية؛

يمكن تقسيم المشاكل التى تواجه تسويق المنتجات الصناعية فى الأسواق الخارجية إلى مجموعتين رئيسيتين:

##### أولاً، المشاكل الخارجية

ونذكر منها على سبيل المثال:

١- المنافسة الشديدة التى تلقاها المنتجات المصرية من منتجات الدول الصناعية الكبرى التى يغمر إنتاجها الأسواق العربية والأفريقية، والتى تمتلك الكثير من الإمكانيات الفنية والمادية والبشرية التى تمكنها من التطوير المستمر فى الإنتاج وتنويعه، ومنح التسهيلات اللازمة للمستوردين.

٢- حداثة المنتجات المصرية فى الأسواق الخارجية العربية والأفريقية بالنسبة للمنتجات



الأوربية وتعود المستهلكين في هذه الأسواق على سلع معينة، مما يجعل من الصعب تغيير هذه السلع مالم يكن هناك من المزايا الفعلية والحقيقية ما يساعدهم على ذلك وهذا مالم يتوافر بعد لمنتجاتنا الصناعية.

#### ثانياً، المشاكل الداخلية

وهذه المشاكل ترجع إلى ظروف الصناعة في مصر وإلى الإجراءات المفروضة على إستيراد الخامات اللازمة للصناعة وعلى تصدير المنتجات، كما يرجع بعضها إلى طرق التسعير المتبعة في تسعير المنتجات المصدرة.

#### يمكن تقسيم المشاكل الداخلية إلى مجموعتين:

##### ١- مشاكل وصعوبات التصدير التي تتعلق بطبيعة الصناعات الهندسية<sup>(١)</sup>

(أ) مشكلة التخلف النسبي: ويقصد بالتخلف النسبي تخلف بعض السلع الهندسية من حيث الجودة والطرزات عن مثيلاتها من المنتجات العالمية ويمكن إرجاع هذا التخلف إلى:

١- أن أغلب الصناعات الهندسية تعتبر صناعات حديثة ما زالت في طور النمو أو ما زالت في مرحلة التجميع وينقصها الخبرة الطويلة التي مرت بها الصناعات المماثلة في الخارج.

٢- التطور السريع في العالم في طرازات السلع الهندسية لإتصالها المباشر بأذواق المستهلكين وتخلف بعض المصانع عن مسايرة هذا التطور.

٣- عدم اللجوء إلى الاعتماد على خبرات الشركات العالمية بشكل متزايد وقد يرجع ذلك إلى صعوبات النقد عند سداد الإتاوات التي تستحق لهذه الشركات.

(ب) مشكلة ارتفاع التكلفة: حيث يلاحظ ارتفاع تكلفة الكثير من منتجات الصناعات

---

(١) مؤتمر العلوم الإدارية لبحث تنظيم الصادرات ، مشاكل تصدير السلع الهندسية، بحث مقدم إلى المؤتمر من مؤسسة الصناعات الهندسية.

الهندسية التي تصدر إلى الخارج عن الحصيلة الناتجة من تصديرها مما يترتب عليه أن غالبية هذه المنتجات تحقق خسائر. ويمكن إجماع ارتفاع تكلفة المنتجات الهندسية إلى:

١- اعتماد الصناعات الهندسية بصفة أساسية على خامات أجنبية تمثل من ٤٠-٦٠٪ من التكلفة الصناعية.

٢- ارتفاع تكلفة الخامات المحلية المغذية عن مثيلاتها المستوردة وإلزام الشركات بوجوب استخدام هذه الخامات المحلية.

٣- وجود طاقة عاطلة في بعض الشركات يتحمل المنتج جزء منها مما يترتب عليه ارتفاع التكلفة، ووجود عمالة زائدة في أغلب الوحدات.

٤- تقاضى شركات التجارة الخارجية عمولات عن السلع المصدرة تتراوح ما بين ١٪ و٣٪ من التكلفة وخاصة في الأسواق المغلقة على شركات معينة.

٥- زيادة عبء الرسوم الجمركية والضرائب المختلفة وبقاى الأعباء التي تحمل لتكلفة المنتجات.

(ج) عدم وجود مراكز صيانة بالخارج تابعة للشركات المصدرة؛ ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى الاعتماد على طريقة الصفقات في التصدير بدلاً من الوكلاء المعتمدين في الأسواق.

٢- مشاكل وصعوبات عامة تواجه عمليات التصدير:

هناك الكثير من المشاكل التي تواجه عمليات التصدير والتي تؤدي إلى تأخر تلبية احتياجات المستوردين والإقلال في النهاية من الكميات المصدرة منها:

(١) أن العلاقة بين أجهزة الإنتاج وأجهزة التصدير ليست دائماً علاقة سليمة، أو صحيحة، وإنما هي علاقة يشوبها الكثير من الخلط فضلاً عن وجود تداخل وازدواج بين الجهات المنتجة والجهات المصدرة.

- (ب) عدم توفر إمكانيات التسويق المناسبة وعدم توفر الخبرة في عمليات التعبئة والحزم.
- (ج) عدم الوفاء بالالتزامات التعاقدية، سواء من ناحية المواعيد أو المواصفات مما يترتب عليه سقوط الاعتمادات في بعض الأحيان، وفي أحيان أخرى وبعد سقوط الاعتماد تشحن البضاعة ليرفضها العميل أو يساوم على تخفيضات عليها مما يسئ إلى موقف الأسعار في الصفقات الأخرى أو العمليات المستقبلية.
- (د) تفضيل البيع محلياً في كثير من الأحيان يكون أسعار السوق المحلي أعلى من أسعار التصدير، وعليه تفضل بعض الشركات المنتحة البيع محلياً عن التصدير حتى لا تتأثر نتائج تقييم الأداء فيها.
- (هـ) روتينية وكثرة إجراءات التصدير. مما يترتب عليه إعاقة انسياب صادراتنا إلى الخارج أو التأخر في موعد التسليم.
- (و) عدم الاهتمام بالترويج لمنتجاتنا في الأسواق الخارجية.
- (ز) صعوبات النقل البحري وعدم انتظام مواعيد البواخر مما ينعكس أثره على المواعيد والارتباطات مع المستوردين الخارجيين.
- اقتراحات حل مشاكل التصدير بصفة عامة:
- لاشك أن الضعف في سياستي التصدير الرئيسيتين السابق عرضهما وهما سياسة الصفقات وسياسة الوكلاء يجعل من الضروري التفكير في سياسات أخرى أكثر فاعلية وموضوعية.
- كما أن المشاكل السابقة عرضها تعتبر معوقات تحد من الصادرات ويلزم علاجها حتى يمكن للمنتجات المصرية أن تحقق نجاحاً أكبر في الأسواق الخارجية.
- ونعرض فيما يلي بعض الاقتراحات لحل هذه المشاكل:
- ١- ضرورة التمييز والتفرقة بين الانتاج الفائض Surplus Production والانتاج

المهياً أساساً للتصدير Export Production<sup>(١)</sup> ويعنى هذا التمييز بين نوعين من الشركات:

- تلك التى تخصص إنتاجها بالكامل أو جزء من إنتاجها للتصدير فى الأسواق الأجنبية.

- تلك التى تهدف أساساً إلى خدمة السوق المحلية، والتى قد ينشأ لديها فائض غير مستقر من آن لآخر يمكن تخزينه لفترة زمنية مقبلة أو تصريفه فى السوق الخارجية.

٢- إنشاء هيئة أو جهة مركزية تضطلع بعبء تقديم منتجات صناعاتنا الجديدة إلى الأسواق الخارجية ويتركز عمل هذه الهيئة فى ثلاث مهام رئيسية<sup>(٢)</sup>.

(أ) دراسة الأسواق الخارجية.

(ب) رسم سياسة الدعاية والترويج.

(ج) رسم خطة التوزيع وشبكته فى المراحل المختلفة من التفغل فى السوق والأسواق الأجنبية.

٣- التنسيق بين إرتباطات التصدير فى مختلف الشركات، والاهتمام بالطلبات والعروض الواردة من الدول الأجنبية ومتابعة دراسة هذه العروض لإمكان فتح أسواق جديدة.

٤- إنشاء هيئة عليا لشئون التجارة الخارجية تكون على مستوى رؤساء المؤسسات المنتجة لسلع التصدير ووضع مؤسسة التجارة وكالة وزارة الاقتصاد لشئون التمثيل التجارى<sup>(٣)</sup>

(١) عبد العزيز الشرينى مرجع سابق، ص ٩.

(٢) المرجع السابق ص ١٠.

(٣) أحمد عامر. ماذا تقول النيابة الإدارية عن تجارتنا الخارجية ، الأهرام الاقتصادى العدد ٢٦٨، ١٥ أكتوبر ١٩٦٦، ص ٣٠-٣١.

### وتختص هذه الهيئة بالآتي:

(أ) رسم السياسة العامة للتصدير ووضع هذه السياسة موضع التنفيذ بما في ذلك

دراسة الأسواق وإبرام العقود وتنفيذ الطلبات.

(ب) التنسيق بين الإنتاج وحاجة المستهلك المحلي وتعاقدات التصدير في إطار

الخطة العامة للدولة.

(ج) متابعة تنفيذ الاتفاقات التجارية مع الدول الأجنبية بعد دراسة حاجة السوق

الأجنبية من السلع المصرية ومستوى الأسعار.

(د) تحديد الحصص التي يتقرر تصديرها من مختلف السلع بعد دراسة إمكانيات

الإنتاج وإمكانيات أجهزة التسويق وشركات النقل.

(هـ) دراسة الحاجة إلى ملحقين تجاريين في بعض البلاد التي يوجد معها تبادل

تجاري.

(ز) التوصية بأن تصدر المؤسسات المنتجة تعليمات إلى الشركات التابعة لها ببذل مزيد

من العناية لعمليات التغليف والتعبئة والشحن للسلع المصدرة مع تحديد

المسؤوليات بدقة في هذه العمليات حتى يتسنى توقيع الجزاء الرادع على من

يقصر في هذا العمل الذي يترتب الإضرار بسمعة التجارة المصرية في الخارج.

هـ- بالنسبة لرفع مستوى جودة الإنتاج للمناقسة العالمية نقترح:

(أ) تشجيع الشركات التي يعهد إليها بتصدير سلعة معينة على الاستعانة بخبرات

وحقوق تصنيع من الشركات العالمية.

(ب) تدعيم أجهزة التصميم وأجهزة مراقبة الجودة بالشركات المصدرة.

(ج) (الاستعانة) بوزارة البحث العلمي والمركز القومي للبحوث لخدمة تطوير الصناعات

المصدرة.

٦- وبالنسبة لتخفيض تكلفة الإنتاج الفعلية ووضع أسس سليمة لحساب تكلفة التصدير فإنه يقترح:

- (أ) إعادة النظر في أسس حساب تكلفة الإنتاج المصدر ووضع معايير محددة لها.
  - (ب) إعفاء السلع المصدرة من جميع أنواع الضرائب والرسوم على نظام الدورباك.
  - (ج) إعادة النظر في نسب العمولة والأعباء التي تحملها شركات التجارة للشركات المصدرة.
  - (د) قياس العائد من النقد الأجنبي لكل سلعة مصدرة بالنسبة إلى خسارة التصدير، وإعتبار هذا المؤشر أحد العوامل التي تقرر إمكانية التصدير من عدمه. ويمثل العائد من النقد الأجنبي الفرق بين سعر التصدير وبين قيمة النقد الأجنبي اللازم لإنتاج السلعة، بينما تمثل خسارة التصدير الفرق بين تكلفة الصنع وسعر التصدير.
- ٧- ضرورة قيام شركات التجارة بإعداد الدراسات وجمع المعلومات الكافية عن الأسواق الخارجية.

### نماذج تطبيقية في تصدير المنتجات الصناعية:

نقدم فيما يلي دراسة تحليلية لنظم وسياسات تصدير المعلبات والأحذية بهدف استكشاف المشكلات واقتراح سبل التغلب عليها كنماذج على نوع التحليل الانتقادي المطلوب في مختلف السلع.

#### أولاً - تصدير المعلبات المصرية<sup>(١)</sup>:

سوف نحاول هنا بيان الأبعاد الأساسية لسياسات ومشكلات تسويق المعلبات المصرية في الأسواق الأجنبية، وسوف نتناول لهذا الغرض النقاط التالية:

- ١- نشأة الصناعة وتطورها وأهميتها.
- ٢- الطلب على المعلبات المصرية في الأسواق الخارجية.
- ٣- دراسة وتقييم سياسات تصدير المعلبات المصرية.

(١) اعتمدنا في هذا الجزء على: فاروق عبدالفتاح رضوان، السياسات التصديرية لشركات إنتاج المعلبات في الجمهورية العربية المتحدة رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة القاهرة ١٩٩٩.

### (أ) طبيعة الصناعة وتطورها وأهميتها.

يقصد بالمعلبات الغذائية كل الأغذية المحفوظة المعدة للاستهلاك المباشر والتي تحفظ في أنية من الصفيح أو الزجاج، وتمر بعدة مراحل كالتسخين والتعقيم لقتل المواد البكتيرية أو العضوية التي قد تسبب فسادها.

وتعمل هذه الصناعة على رفع القيمة الاقتصادية الفعلية للمحاصيل بتحويلها إلى منتجات أخرى ولذلك وجهت الدولة عناية خاصة لها وتم إنشاء مؤسسة الصناعات الغذائية التي تضم مجموعة كميرة من الشركات العامة في هذا القطاع ووصلت إلى ٢٥ شركة يبلغ رؤوس أموالها نحو ٥٧ مليوناً من الجنيهات وقيمة إنتاجها نحو ٢٥٧ مليون جنيه ويعمل بها ٦٩٤٢٣ عاملاً يحصلون على أجور تزيد عن ١٦ مليون جنيه سنوياً.

وتمثل الصناعات الغذائية نحو ٣٥٪ من الإنتاج الصناعي في السنوات الخمس الأخيرة.

وقد بدأت هذه الصناعة بصورتها الحديثة محلياً بمحصول الطماطم كصناعة صغيرة في أوائل الثلاثينات لكفاية حاجة البلاد، ثم بدأت تجربة منتجات البرتقال عام ١٩٢٨ ولاقت نجاحاً كبيراً، وبعدها بدأ تعليب معظم أنواع الخضروات والفواكه، ويرجع الفضل في ذلك إلى مجهود بعض الأفراد مثل عائلة جروبي وأصحاب شركات تومي للمربيات ومصانع إميل عبيد، وقد بدى في تدريس هذه الصناعة في كليات الزراعة محلياً عام ١٩١٤ وفي المدارس الزراعية عام ١٩٣٨، كما قامت وزارة الزراعة بلاءهتمام بهذه الصناعة منذ عام ١٩١٧ ثم أنشئت بها معامل نموذجية صغيرة للأبحاث المتعلقة بها عام ١٩٧٠.

وقد ارتفعت الكميات والأصناف المحلية للمعلبات بشكل مستمر وبمعدلات متزايدة إذا لم يكن يتجاوز الإنتاج المحلي ٩٠ طن عام ١٩٥٢ وكان يتم إستيراد معظم الاحتياجات المحلية من منتجات هذه الصناعة ثم بدأ القطاع العام يغزو مجال الإنتاج تدريجياً فأنشئت شركة قها ثم أدفينا.

ويصور الجدول التالي رقم ١/٢٣ تطور الإنتاج من الأصناف المختلفة في الفترة

بين عام ١٩٦٤/٦٣ حتى عام ١٩٦٨/٦٧

جدول رقم ١/٢٣

الإنتاج الإجمالي من المبيعات حسب المصنف خلال الفترة من عام ١٩٦٨/٦٧ حتى عام ١٩٦٤/٦٣ القيمة بالطن

المصنف	١٩٦٤/٦٣		١٩٦٥/٦٤		١٩٦٦/٦٥		١٩٦٧/٦٦		١٩٦٨/٦٧	
	الكمية	%	الكمية	%	الكمية	%	الكمية	%	الكمية	%
عصير شربات وفواكه	١٦٢٤	١٧,٦	٢٢٦٧	٢١,٢	٢٦١٢	٢١,٢	٤٥٢١	٣١,٥	٣٣٥٠	٢٩,٦
محفوظة	٦٠٥٤	٦٥,٦	٥٥٤٦	٥٤,١	٦٤١٣	٥٢,١	٦٣٢١	٤٤	٤٥٧١	٤٠,٥
خضروات وبقول	٤٥٦	٤,٩	١٣٥٤	١٣,٢	١٣٨٨	١١,٣	٩٦١	٦,٧	٢٢٨٥	٢٠,٢
منتجات مطماطم	١٠٩٦	١١,٩	١٠٨٤	١٠,٦	١٨٨٩	١٥,٤	٢٥٥٤	١٧,٨	١٠٩٤	٩,٧
مرضى ومرملاد										
الإجمالي	٩٢٣٠	١٠٠	١٠٢٥١	١٠٠	١٢٣٠٢	١٠٠	١٤٣٥٧	١٠٠	١١٣٠٠	١٠٠



ومن الجدول السابق يتضح أن الإنتاج الأجمالى للمعلبات فى زيادة مستمرة حيث ارتفع من ٩٢٣٠ طن عام ٦٤/٦٣ إلى ١٣٠٠ طن عام ٦٨/٦٧ وباستثناء الخضروات والبقول فإن الأصناف الأخرى فى زيادة مستمرة وخاصة منتجات الطماطم عم ٦٨/٦٧ وكذلك العصير والشربات والفواكه بعد أن كانت الكمية المنتجة عام ٦٣/٦٤ ، ١٦٢٤ طنا بنسبة ١٩,٦٪ من إجمالى الانتاج وصلت إلى ٣٣٥٠ طن عام ٦٧/٦٨ وبنسبة ٢٩,٦٪. وفيما يلى بيان نصيب كل من شركة قها وأدفيينا من هذا الانتاج كما يتضح من الجدول التالى:

#### جدول رقم ٢/٢٣

إنتاج المعلبات لكل من شركتى قها وأدفيينا ونسبة كل منها إلى إجمالى الانتاج خلال الفترة من ٦٣/١٩٦٤ إلى ٦٧/١٩٦٨.

الكمية بالطن

العام	شركة قها		شركة أدفيينا		الإجمالى	
	الكمية	%	الكمية	%	الكمية	%
١٩٦٤/٦٣	٦٧٥٤	٧٣,٢	٢٤٧٦	٢٦,٨	٩٢٣٠	١٠٠
١٩٦٥/٦٤	٧١٦٠	٧٤,٧	٢٥٩١	٣٥,٣	١٠٢٥١	١٠٠
١٩٦٦/١٩٦٥	٨٢٠٩	٦٦,٧	٤٠٩٣	٣٣,٣	١٢٣٠٢	١٠٠
١٩٦٧/٦٦	٨٦١٠	٦٠	٥٧٤٧	٤٠	١٤٣٥٧	١٠٠
١٩٦٨/٦٧	٧٠٢٧	٦٢,٢	٤٢٧٣	٣٧,٨	١١٣٠٠	١٠٠

وواضح أنه بالرغم من أن شركة قها مازالت تحتل المركز الأول إلا أن مساهمة شركة أدفيينا تتزايد عام بعد الآخر.

ويتبع الكميات المصدرة من الخضروات والفواكه الطازجة نجدها تمثل نسبة بسيطة فى هيكل الصادرات إذ تساهم السلع الزراعية كالقطن والأرز والبصل بالنصيب

الأكبر، فبالإضافة إلى قلة الإنتاج بصفة عامة من الخضروات والفواكه لا يوجد فائض كاف للتصدير إذ لم يتجاوز المصدر منها ٨٧٠٨٥ طناً عام ١٩٦٧ مقابل ١٢٠٩٣٢ طناً فى العام السابق وهو ما يعادل ٢٪ تقريباً من الانتاج الكلى.

- ومن أهم العقبات التى تقف فى سبيل نمو الصادرات المصرية من المعلبات ناحيتين:  
ارتفاع تكلفة الانتاج، ونقص الامكانيات اللازمة لبعض الأصناف الرائجة عالمياً.  
ولكن يمكن التغلب على ذلك عن طريق:

١- إنتاج أصناف من المعلبات بتكلفة أقل عن طريق استخدام أنواع أخرى من المواد الخام مثل البسلة الجافة بدلاً من الخضراء وهى تعطى ٢٠٠-٢٢٠٪ من الكمية بينما تعطى الطمازجة - نظراً لزيادة العادم منها - من ٣٥-٣٨٪ فقط.

٢- الاتجاه نحو استيراد علب صفيح جاهزة وهذا يحقق وفراً كبيراً فى التكلفة إذ نجد مثلاً أن العلب الإيطالية سعة ١٧٠ جم بسعر ١٠,٥ مليون بينما سعرها محلياً ١٩,٣ مليوناً.

٣- تخفيض سعر السكر وبيعه للمصانع بسعر يقارب السعر العالمى، قد استجابت الدولة فعلاً لذلك، نظراً لأهمية هذه المادة فى صناعة المربات على وجه الخصوص.

٤- العمل على رفع الكفاية الانتاجية، وتخفيض تكلفة العمل للوحدة .

٥- زيادة حجم الانتاج للاستفادة بوفورات الانتاج الكبير.

٦- كما يجب الاعتماد على نظم التكاليف النمطية لضمان نجاح خطة الانتاج.

٧- بحث إمكانية استخدام عبوات أخرى من الزجاج أو البلاستيك وبالتالي تقليل نسبة تكلفة العبوة إلى إجمالى التكلفة.

٨- العمل على زيادة الطاقة الانتاجية للمصانع، وزيادة المساحات المزروعة من المحاصيل المختلفة وخاصة المحاصيل المختلفة وخاصة المحاصيل الرائجة عالمياً مثل البرتقال والمانجو والفلول.

## ٢- الطلب على المبيعات المصرية في الأسواق الخارجية،

فيما يلي نقوم بدراسة مختصرة للنواحي الآتية:

(أ) تطور الصادرات من المبيعات.

(ب) العوامل التي تؤثر في درجة إقبال المستهلكين على المبيعات.

(ج) دراسة الطلب على المبيعات في السوق العربية.

(أ) تطور الصادرات من المبيعات:

بلغت صادرات المبيعات في عام ٢٧١٤:٦٤/٦٣ طناً قيمتها ٣٣٦,٩٧٢ جنيهاً وانخفضت في العام التالي إلى ١٩٦٢ طناً قيمتها ٣٥١,٤٨٢ جنيهاً، أي أن هناك نقصاً في الكمية قدره ٢٧,٢ ٪ وزيادة في القيمة بنسبة ٣,١ ٪. ثم عادت وارتفعت عام ١٩٦٧/٦٦ إلى ٣١,١٤ طناً قيمتها ٤٨١,١٦٥ جنيهاً واستمرت على هذا المستوى في عام ١٩٦٧/٦٦، ثم حققت الصادرات أعلى مستوى لها عام ١٩٦٨/٦٧ فوصلت ٤٤١٤ طناً قيمتها ٦٩١,٣٣٩ جنيهاً ويرجع ذلك أساساً إلى مقاطعة الدول العربية للمنتجات الأمريكية والأوروبية - بعد حرب يونيو ١٩٦٧.

ويوضح جدول ٣/٢٣ تفاصيل تطور صادرات المبيعات خلال الفترة من ١٩٦٤/٦٣ إلى عام ١٩٦٨/٦٧ .

جدول رقم ٢٣ / ٣

تطور هيكل المصادر من المعليات المصرفية بالكمية خلال الفترة من عام ١٣ / ٦٤ حتى عام ١٣٨ / ٦٧

الكمية بالطن  
القيمة بالجنيه

المصادر			العمير والقرينات والقرارات والمقرات			المضروقات والمضولات			البنود		
العام	الكمية	%	القيمة	%	الكمية	%	القيمة	%	الكمية	%	القيمة
١٩٦٤/٦٣	١٠٨٩	٤٠	١٤٥٠٣	٤٤	٧١٥	٦٦	٧٩٥٠	٢٣	٨٦٩	٣٣	١٠١٨٦٤
١٩٦٥/٦٤	١١٧٨	٦٠	٢٢٩٦٣	٦٦	٢٣٥	١٢	٣٦٣٠٠	١٠	٦١٦	٥٥	٧٨٣٢١
١٩٦٦/٦٥	١٧٩٢	٨٥	٢٧٤١٠١	٦١	٤٤٥	٢١	٦١٨٢٤	٣١	٧٦٦	٥٥	٨٨٤٨٩
١٩٦٧/٦٦	٢٠٩٥	٦١	٣١١١٦١	٧٠	٢٦٣	٩	٧٦٥٩٧	٨	٦٠٨	٢٠	٩١٢٤٢
١٩٦٨/٦٧	٢٣١١	٥٣	٤٤٢٢٨١	٥٧	٤٥٣	١٠	٦٤٧٧٩	١٠	٦٥٦	٢٥	١٩٩٠٩٠

(٥١٠)

الكمية بالطن  
القيمة بالجنينة

الإجمالي			الدرس والرمال			منتجات الطعام			السعة
%	القيمة	%	القيمة	%	الكمية	%	القيمة	%	
١٠٠	٣٣١٩٨٧	١٠٠	٧٧٤	١	٤٢٥٤	١	٢٠	٦	١٩١٤/٦٣
١٠٠	٣٥١٤٨٧	١٠٠	١٩٦٢	١	٤٥٧٧	٩	١٨	٨	١٩٦٥/٦٤
١٠٠	٤٤٨١٦٥	١٠٠	٣١١٤	٢	١٠٦١٥	١	٤٠	٣	١٩٦٦/٦٥
	(x)		(x)						
١٠٠	٤٩٣١٨٥	١٠٠	٣٢٠٥	٢	٩٦٧٦	١,٥	٣٩	٥	١٩٦٧/٦٦
١٠٠	٦٩١٣٢٩	١٠٠	٤١٤٤	١,٦	١٢٠٥٧	١	٥٤	١,٥	١٩٦٨/٦٧

(x) تشمل ١٩١ طن منتجات قيمتها ٤١٥٧٦ جنيه

(٥١١)

(ب) العوامل التي تؤثر في درجة إقبال المستهلكين على المبيعات:

يعتمد نجاح الصادرات لأى سلعة على مجموعة من العوامل، وتشمل هذه

العوامل بالنسبة للمبيعات النواحي الآتية:

السعر- الجودة- التعبئة والتغليف - شهرة العلامة التجارية- العلاقات مع

الموزعين- موعيد التسليم والشحن- الترويج والإعلان.

وقد قام أحد الباحثين<sup>(١)</sup> بسؤال موزعي الشركات المصرية في الأسواق العربية

عن أهم العوامل التي تؤدي إلى إقبال المستهلكين على إنتاج المبيعات لشركة دون أخرى،

وكانت نتيجة الإجابة وفقا للترتيب المبين أدناه في جدول ٤/٢٣ .

---

(١) فاروق عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق : ص ١٠٤.

جدول ٢٣/٤

العوامل التي تؤدي إلى إقبال المستهلكين على معلمات شركة دون أخرى

النسبة المئوية	آراء الوكلاء
٩٢ %	- انخفاض أسعار منتجاتها.
٦٧ %	- ارتفاع درجة جودتها.
٤٢ %	- حسن التعبئة والتغليف وجمال المنظر الخارجى للعبوة.
٤٢ %	- الدخول المبكر فى الأسواق جعل ماركتها التجارية تكتسب شهرة منذ مدة طويلة لعدم وجود مصادر أخرى فى الماضى.
٧ %	- الدقة فى مواعيد التسليم والشحن وسهولة الإجراءات والتعامل عن طريق مستندات الشحن وليس عن طريق الإئتمان المستندى الغير قابل للإلغاء.
١٧ %	- معرفة هذه الشركات باحتياجات السوق ورغباته عن طريق الدراسة المستمرة للسوق.
١٧ %	- الاهتمام بالوكيل وتشجيعه بكافة الوسائل، كرفع نسبة العمولة والتسهيلات الائتمانية مهما كانت الكمية المستوردة.
١٧ %	- قلة المنافسة فى بعض الأصناف لقلة عدد الدول المصدرة لها.
١٧ %	- قيام هذه الشركات بحملات ترويجية إعلانية كبيرة.
٨ %	- وجود جاليات أجنبية فى البلاد المستوردة تفضل منتجات دولها .
٨ %	- عدم توفر الأغذية والخضروات الطازجة محلياً.
٨ %	- مناسبة المعلمات للظروف المناخية الحارة وعدم فسادها.
٨ %	- ضمان وصول المعلمات عن طريق وسائل شحن مناسبة وممتانة
٨ %	- الكرتون المغلف للعب.

(ج) دراسة الطلب على المعلبات في السوق المصرية:

يوضح الجدول التالي تطور صادراتنا من المعلبات إلى الأسواق العربية ونسبتها

خلال الفترة من عام ١٩٦٤/٦٣ حتى عام ١٩٦٨/٦٧

جدول ٢٣/ ٥ - تطور صادرات المعلبات إلى الأسواق العربية

ونسبتها الإجمالية

العام	النسبة %	القيمة	النسبة %	الكمية
١٩٦٤/٦٣	٩٥,٩	٣٢٣٠٠٥	٩٦,٤	٢٦١٧
١٩٦٥/٦٤	٩٦,٩	٣٠٥٧٢٣	٨٩,٧	١٧٤٩
١٩٦٦/٦٥	٨٢,١	٣٥٩٠٩٦	٨٧,٧	٣٦٩٦
١٩٦٧/٦٦	٩٣,٣	٤٢٦٥١١	٨٧,٢	٢٧٩٥
١٩٦٨/٦٧	٩٧	٦٧٥٥٢٧	٩٣,٥	٤١٢٩

وواضح أن الأسواق العربية تمثل السوق الرئيسية للمعلبات المصرية سواء من ناحية الكمية أو القيمة. كما أن مستوى الأسعار فيها أقل نسبياً منها في الأسواق الأجنبية وذلك بمقارنة النسب المئوية للكمية والقيمة إذ نجد هذه الأخيرة في مستوى أقل بصفة مستمرة.

وترجع الأهمية الرئيسية للأسواق العربية لتصريف المعلبات المصرية لعدة أسباب تتلخص في النواحي الآتية.

١- النزعة القومية مما يجعل الدول العربية تفضل المنتجات المصرية عن المنتجات الأجنبية.



- ٢- وجود مواطنين مصريين فى هذه الدول يشجع على تصريف الأصناف المصرية.
  - ٣- التقارب فى الميول والأذواق الغذائية والأطعمة.
  - ٤- أخذ إنتاج شركة قها مكان القيادة فى هذه الأسواق منذ عام ١٩٤٢ .
  - ٥- قرب الأسواق العربية لمصر مما يقلل تكاليف النقل.
  - ٦- وجود إتفاقيات إقتصادية بين مصر والدول العربية نتج عنها تفضيلات جمركية مما يجعل المبيعات المصرية ذات ميزة نسبية عند دخولها هذه الأسواق.
  - ٧- عدم إمكان منافسة المبيعات الأجنبية فى الأسواق الأخرى.
  - ٨- السبق فى غزو أسواق الدول العربية المستقلة حديثاً مثل عدن واليمن قبل دخول الدول الآسيوية والأوروبية.
  - ٩- صعوبة غزو البلاد الأخرى المستقلة حديثاً لأن معظمها دول متخلفة إقتصادياً مازالت تخضع لولاء الدول المستعمرة والمتقدمة.
- هذا ويلاحظ من تحليل الإحصائيات الخاصة بصادرات المبيعات إلى الأسواق العربية ما يلى:
- ١- أن صادراتنا من المبيعات إلى الدول العربية قد تضاعف فى خلال السنوات الخمس من ١٩٦٣-١٩٦٨ سواء من ناحية الكمية أو القيمة.
  - ٢- تمثل السوق العربية السوق الرئيسية للمبيعات المصرية بصفة عامة ولكل من العصير والشربات والفواكه المحفوظة، والبقول والخضروات والمخللات بصفة خاصة، إذ تصل نسبة السوق العربية فى هذه الأصناف إلى أكثر من ٩٠% فى المتوسط.
  - ٣- المجال الرئيسى للأسواق الأجنبية فى المجموعات الخاصة بالطماطم والمربى والمرملاد.

وتتمثل أهم الدول العربية المستوردة للمعلبات المصرية في الدول الآتية مرتبة وفقاً لأهميتها:

- |                  |             |                  |          |
|------------------|-------------|------------------|----------|
| ١- الكويت        | ٢- السعودية | ٣- عدن واليمن    | ٤- لبنان |
| ٥- إمارات الخليج | ٦- الأردن   | ٧- المغرب العربي |          |

وبالنسبة للمركز التنافسي للمعلبات المصرية في الخارج نلاحظ مايتى:

- ١- أن العصير المصري يحتل المركز الثالث بعد اليابان وأمريكا.
- ٢- تسيطر كل من أستراليا والصين واليابان على سوق الفواكه المحفوظة.
- ٣- تتركز المنافسة التي تواجه إنتاجنا من الطماطم في الإنتاج الإيطالي والصيني.
- ٤- لاتجد الخضروات المصرية إقبالاً في البلاد العربية نظراً للمنافسة التي تواجهها من قبل الإنتاج البريطاني والصيني والأمريكي.
- ٥- تأتي البقول المصرية في المرتبة الثالثة عالمياً بعد الإنتاج البريطاني والصيني.
- ٦- لاتحتل المربات المصرية بأفضلية ملحوظة نظراً لتفوق الإنتاج الأسترالي والبريطاني عنها.

**وبصفة عامة نستخلص الآتى:**

- (أ) أن السوق العربية هي سوق رئيسية للمعلبات المصرية والأجنبية بصفة عامة.
- (ب) أن الصين قد استطاعت في فترة بسيطة أن تحتل مكانة مرموقة في سوق المعلبات في الدول العربية.
- (ج) بعض الدول تستورد جميع أصناف المعلبات في حين تقصر أخرى استيرادها على بعض الأصناف دون غيرها.
- (د) أن نجاحنا في تسويق إنتاجنا من العصير والبقول المدمس هو نجاح مؤقت من الضروري تدعيمه بعرض المنتجات الأخرى في هذه الأسواق لتكملة تشكيلة المنتجات.

## ٢- دراسة وتقييم السياسات التصديرية للمعلبات المصرية،

تشمل السياسات التصديرية للمعلبات كافة سياسات التسويق الدولي السابق دراستها ومن أهمها:

سياسة المنتجات، والتسعير، ومنافذ التسعير، والترويج والاعلان، والائتمان، وبحوث التسويق، والعلاقات مع الموزعين، والتنظيم الإداري.

وقد سبق وأشرنا إلى أن أهم العوامل التي تؤثر في إقبال المستهلكين على المعلبات المصرية من واقع الدراسة الميدانية، وتبين منها أن هذه العوامل في الواقع تعكس السياسات التسويقية المختلفة للمعلبات المصرية وفيما يلي مناقشة كل سياسة منها على حدة من ناحيتي التصنيف العملي لكل منها والتوصيات الخاصة بها.

### أولاً - سياسة المنتجات للمعلبات المصرية،

وتشمل هذه السياسة كافة النواحي الخاصة بالمنتجات ومن أهمها: التشكيل والتطوير، والجودة والتعبئة والتغليف.

وبالنسبة لتنوع المنتجات فيلاحظ أن المعلبات المصدرة تتركز في صنفين فقط هما عصير المانجو والفول المدمس، والسبب في ذلك وقوف ناحية التكاليف والمنافسة الخارجية حائلاً أمام تصدير الأصناف الأخرى.

وبالنسبة لتشكيلة المنتجات، اقتصر تشكيلة الأحجام دون عرض تشكيلة كبيرة من الصنف الواحد وتحت مستويات مختلفة من الجودة والسعر بالرغم من وجود أحجام قياسية في الأسواق الخارجية تختلف عن الأحجام التي تعرضها شركاتنا وقد تبين من الدراسة الميدانية أن تنوع وتشكيل العوامل هو أحد عوامل المنافسة التي توجه إنتاجنا من المعلبات في أسوقه الخارجية.

أما من ناحية تطوير المنتجات، فتشمل المجالات الرئيسية للتطوير محلياً:-

(أ) العملية الإنتاجية (ب) التعبئة والتغليف (ج) وإدخال منتجات جديدة ولم  
تقم شركائنا بأى تطور فى هذه المجالات الثلاث، ولو أنه قد اتجهت شركة قها أخيراً عام  
١٩٦٧ إلى إنشاء وحدة ورنشة وطبع على الصفح خصص إنتاجها للتصدير.

ومن ناحية الجودة، تعتبر من أهم عوامل المنافسة لصادرتنا من المبيعات وإقبال  
المستهلكين عليها، وترتبط جودة المنتجات بثلاث عوامل رئيسية هي :

(أ) الخامات المستخدمة.

(ب) مدى توافر المصانع المجهزة بأحدث الآلات.

(ج) نظام الرقابة على جودة الإنتاج.

أما من ناحية التعبئة والتغليف، فقد سبقت الإشارة إلى أهمية هذه الناحية  
وخاصة فى الأسواق التى تسير متاجر التجزئة فيها على نظام إخدم نفسك، وقد أدى  
إهمال شركائنا لهذه الناحية إلى نقطة ضعف تتميز فيها المنتجات الأجنبية التى  
يتوافر جمال المظهر وحسن العبوة.

وبذلك يعد التفتيش الخارجى على الصادرات الصناعية من أهم سبل العلاج  
اللازمة. وفيما يلى أهم التوصيات من أجل تطوير سياسة المنتجات للمبيعات المصرية  
المصدرة:

- ١- الاهتمام بتنوع العروض من منتجاتنا فى الأسواق الخارجية، والاهتمام بالأصناف  
الأخرى من الخضروات والطماطم والمربى، والإسراع بعرض خط المنتجات بالكامل،  
مع توسيع المنتجات التشكيلية تحت مستويات مختلفة من الجودة والأسعار،  
ومراعاة مسايرة الأحجام القياسية للشركات الأمريكية والأوروبية والآسيوية.
- ٢- مسايرة التطور الحديث فى الصناعة سواء من ناحية تطوير العملية الإنتاجية  
ذاتها أو التعبئة والتغليف أو المنتجات الجديدة.

٣- بالنسبة لناحية الجودة يجب العمل على:

(أ) رفع جودة المواد الخام المستخدمة وأساليب الإنتاج خاصة بالنسبة للخضروات.

(ب) تشديد الرقابة على المعلبات المصدرة على أن يتم ذلك من ناحيتين:

١- رقابة ذاتية داخل كل مصنع.

٢- رقابة خارجية من الدولة.

مع مراعاة التكامل والتنسيق بين عمل كل منهما.

٤- فيما يتعلق بالتعبئة والتغليف تتمثل أهم التوصيات في الآتي:

(أ) استخدام علب صفيح من نوع سهل الفتح يتميز بجمال مظهره.

(ب) ضرورة طبع الغلاف على الصفيح والامتناع عن لصق الورق حتى لا تتلاشى وتشوه العبوة.

(ج) استخدام الأغلفة المتنوعة والأحجام المختلفة للتمييز بين الأصناف المختلفة والأحجام المختلفة على أن يتحدوا في التصميم العام وفي العلامة التجارية.

(د) الاهتمام بعمليات اللف والحزم واستخدام كرتون مقوى من نوع جيد حتى تصل المعلبات بصروة تشجع على عرضها واستهلاكها.

(هـ) تغيير اللون الأزرق الحالى للعلب الخاصة بشركة أدفينا إلى لون آخر أكثر جاذبية، ويحسن تنويع الألوان المستخدمة.

٥- استخدام أنماط جديدة للعبوات من البلاستيك والزجاج والأنابيب مسيطرة للاتجاهات الحديثة في هذا الصدد.

ثانياً- سياسة التسعير:

تتبع كل من شركتى أدفينا وقها سياسة مختلفة في هذا الصدد نوضحها فيما يلي:

(أ) سياسة التسعير لشركة أدفينا.

تعتمد هذه السياسة على تحقيق ناحيتين هما:

١- التقليل من سيطرة المنافسين على السوق.

٢- ومحاولة زيادة حصة صادرات الشركة في الأسواق المختلفة.

وذلك عن طريق تحديد أسعار أقل من المنافسين دون النظر إلى مستوى التكلفة لذلك تصل أسعارها إلى مستوى التكاليف المتغيرة في الأسواق الجديدة وفي الأصناف الجديدة أما بالنسبة للأسواق التقليدية والأصناف التقليدية تحاول في تسعيرها تغطية التكاليف المتغيرة وجزء من الثابتة مع تحميل السوق المحلي بالجزء الأكبر منها، ومع مراعاة تسعير كل صفقة تصديرية كوحدة واحدة.

(ب) سياسة التسعير لشركة قها:

تعتمد هذه الشركة في سياستها على عدة عوامل هي:

(أ) مركز الشركة في السوق.

(ب) احتمالات التوزيع المستقلة.

(ج) التكاليف الفعلية للمنتج.

وتبدأ الشركة دائماً في تسعير صادراتها بناحية التكاليف على أساس إمكان تغطيتها بالإضافة إلى هامش ربح بالنسبة للأسواق التي لا تحتل فيها مركزاً كبيراً أما بالنسبة لأسواقها التقليدية تتبع نفس الأسلوب مع إمكان التضحية بهامش ربح إذا كانت أسعارها ترتفع بدرجة كبيرة عن الأسعار المنافسة.

أما بالنسبة للأصناف الجديدة تحاول الشركة تغطية تكاليفها المتغيرة فقط. وقد يتبين عملياً أن مستوى الأسعار أعلى من الأسعار السائدة في الأسواق الخارجية.

وتعتبر سياسة شركة أدفينا أكثر ملائمة لظروفنا الحالية حيث أنها تأخذ في حساباتها ظروف السوق بعكس شركة قها التي تبدأ سياستها بعامل التكاليف.

وتتلخص التوصيات الخاصة بالسياسة السعرية للمعلبات المصرية المصدرة في الآتي:

١- يجب بناء الأسعار على الدراسة المسبقة لكل سوق على حدة من ناحية جودة المنتجات وأسعار المنافسين وتحديد نصيب الشركة في ظل المستويات المختلفة للأسعار واختيار السعر الذي يحقق لها أكبر حصة في السوق.

٢- التفرقة بين مستويات الدخول في الأسواق المختلفة وعرض المنتجات بأسعار مختلفة طبقاً لمستوى الدخل في كل سوق.

٣- توحيد الأسعار للشركتين في السوق الواحدة لمنع المنافسة السعرية بينهما، والآثار السيئة لذلك على المستوى القومي.

٤- التخلي عن مبدأ الربح في السنوات الأولى للتصدير بل يكفى تغطية التكاليف المتغيرة فقط، كما أنه يمكن التضحية بجزء منها في هذه الفترة حيث يقتضى الأمر ذلك.

٥- تسعير صفقة التصدير كوحدة واحدة وليس على أساس كل صنف حيث يقتضى الأمر ذلك.

٦- ضرورة البدء بسعر السوق وليس بتكلفة الإنتاج عند تحديد السعر.

ثالثاً: سياسة منافذ التوزيع

يتم توزيع المعلبات المصرية المصدرة من طريق:

(أ) الوكلاء الوحيدين.

(ب) تجار الجملة ومكاتب التصدير والاستيراد.

(ج) الشركات التجارية.

ويعتبر الوكلاء الوحيدون المنفذ الذي يتم عن طريقه تصدير ما يقرب من ٨٥٪ من إجمالي الصادرات من المبيعات، وتتراوح نسبة العمولة عادة حول ٨,٥٪ من إجمالي قيمة الصفقة، كما يشترط في التعاقد عدم توزيع الوكيل لأى سلعة مشابهة أو منافسة من إنتاج الشركة الأخرى، وإن كان هذا الشرط غير منفذ، نتيجة عدم وجود رقابة من جانب شركائنا على الوكلاء الموزعين، ومما يدفع هؤلاء إلى فرض أسعار مرتفعة لتحقيق أرباح كبيرة على حساب سمعة الشركة ومنتجاتها.

أما بالنسبة لتجار الجملة ومكاتب التصدير والإستيراد يستخدم هذا المنفذ في إطار سياسة الصفقات، مما يؤدي إلى عدم وجود قواعد دائمة أو راسخة في السوق الأجنبية.

أما بالنسبة للشركات التجارية فهذا المنفذ يستخدم فقط في الأسواق المفضلة على بعض الشركات التجارية، ويتوقف التصدير فيه على إمكانية هذه الشركات في جلب مجموعة من الصفقات.

وأهم التوصيات في هذا الصدد الآتى،

١- ضرورة وضع شروط دائمة عن إمكانية وكلاء شركائنا في الخارج بحيث تكون من البيوت ذات الخبرة والدراية الكافية بالسوق.

٢- ضرورة اشتراك الشركات مع وكلاء في تحديد سياسات التسويق وعدم انفراد الوكيل بها، حتى لا يطوعها لخدمة أغراض الخاصة.

٣- إحكام الرقابة على الوكيل بما يكفل منعه من تسويق السلع المنافسة والمماثلة التي تضر بمنتجاتنا في هذه السوق.

٤- استمرار الشركات المصدرة في التعامل مع العميل قبل منحه الوكالة حتى تتأكد مقدماً من إمكانياته في التصريف.

٥- الاستمرار في التعامل مع المنافذ الأخرى، مع وضع حد أدنى من الصادرات تتحمل هذه المنافذ مسئولية توزيعه.



#### رابعاً: سياسة الترويج والإعلان،

يلاحظ أن الشركات قد حددت نظاماً عقيماً للإعلان يقوم به الوكيل دون رقابة جدية من جانب الشركات المصدرة للتأكد من القيام به، وقد اقتصرت إعلانات الوكلاء على بعض الجرائد والمجلات العربية وبعض اللوح الإعلانية بدون تخطيط سابق للحملات الإعلانية أو تحديد مسبق لا استراتيجية الإعلان أو تحديد مخصصات ثابتة له.

#### ويمكن علاج ذلك من طريق:

١- وضع خطة طويلة الأجل نسبياً للإعلان من جانب الشركة وتشرف على تنفيذ الوكيل لها.

٢- تحديد مخصصات للإعلان في الأسواق الخارجية لخدمة المنتجات المصرية.

٣- إختيار الوسائل الإعلانية المناسبة لكل سوق طبقاً لخصائص المستهلكين فيها.

٤- الاهتمام بالدراسات الفنية لأية حملة إعلانية.

٥- تحديد استراتيجية الترويج والمزيج الترويجي، وقياس فاعلية الإعلان.

٦- الإهتمام بالوسائل الأخرى وتركيزها على الأسواق الجديدة كما لسوق الليبية والأسواق الأفريقية.

خامساً: سياسة الائتمان،

لاتقدم الشركات المصرية أية تسهيلات ائتمانية، باستثناء منح خصم بنسبة ضعيفة لبعض عملائها في الخارج، وتستخدم شركاتنا الاعتماد المستندي الغير قابل للإلغاء كأساس للتعامل حيث يتم الدفع قبل الاستلام.

ويطالب الوكلاء بضرورة منحهم تسهيلات ائتمانية في مهلة الدفع ونسبة خصم، أسوة بالشركات الأجنبية الأخرى.

لذلك يجب العمل على تحقيق هاتين الناحيتين وذلك.

- بمنح التسهيلات الائتمانية للوكلاء.

- إلغاء الاعتماد المستندي، والتخلي عن شرط الدفع قبل الاستلام واستبداله بالتعامل عن طريق مستندات الشحن.

سادساً: سياسة العلاقات مع الموزعين:

بالرغم من أهمية العلاقات مع الموزعين لاهتم شركائنا المصدرة للمعلبات بهذه الناحية، حيث كثيراً ما يطلب الوكيل بعض الطلبات بمواصفات خاصة فلا يحصل عليها، أو يبدي آراء معينة لا تتم مراعاتها، كما لا يوجد أى مساعدة للوكلاء فى مجالات تدريب رجال البيع، أو علاج المشاكل التى تعترض عليها البيع لديهم، أو فى دراسة احتياجات المستهلكين أو فى مجال الترويج والإعلان.

لذلك يجب العمل على:

١- مساعدة الوكلاء والموزعين فى كافة المجالات السابقة.

٢- مساهمة الشركات المصدرة فى مصاريف الشحن الإضافية التى تحملها الوكلاء أو نتيجة لغلط قناة السويس.

٣- تسهيل إجراءات التصدير عن طريق تركيز العمليات الخاصة بإستخراج شهادة أو مستند فى جهة واحدة.

٤- محاولة إشترك العميل فى تحمل جزء من تكاليف الإنتاج والاستفادة من نظم السماح المؤقت كأحد الأساليب لتنمية الصادرات.

سابعاً: بحوث التسويق:

بالرغم من أهمية هذه الناحية لم تقم شركائنا بأى بحوث تسويقية، أو تقدم مساعدات جدية للوكلاء لإمكان إجراء هذه البحوث بالرغم من أن الدراسة الميدانية قد أثبتت أن هناك فرصاً كبيرة لزيادة التصدير من المعلبات المصرية خاصة للسوق العربية.

لذلك من أهم التوصيات فى هذا الصدد الآتى:

١- ضرورة الاهتمام بدراسة الأسواق الخارجية التقليدية منها والجديدة، على أن تشمل هذه الدراسة مقارنة بين منتجات المشروع ومنتجات المنافسين وفى هذه الأسواق من كل نواحيها للتعرف على مصادر قوتهم.

٢- مساعدة الوكلاء والموزعين مادياً وفنياً للتعرف على رغبات المستهلكين فى الأسواق المختلفة.

٣- إجراء زيارات متكررة سنوياً لجميع الأسواق الخارجية.

٤- ضرورة تخصيص ميزانية لبحوث التسويق.

٥- إمكان قيام الشركتين ببحوث مشتركة فى هذا الصدد.

٦- الاستفادة من خبرة مراكز البحوث المتخصصة كالمركز العربى للبحوث والادارة، والمعهد القومى للادارة العليا وغيرها.

ثامناً، سياسة التنظيم الإدارى لتصدير المعلبات،

لا توجد فى شركائنا المصدرة إدارة مستقلة للتصدير بل إنها تلقى عبء التصدير على أقسام البيع للسوق المحلى بالرغم من اختلاف الظروف التى تحيط بكل من النشاطين.

ويتلخص النظام المقترح فى هذا الصدد فى أن يتم تركيز تصدير المعلبات فى هيئة واحدة تقوم بتوزيع إنتاج المصانع تحت اسمها وعلامتها التجارية عن طريق وكلاء لها فى الأسواق الخارجية، وعلى أن تقوم هذه الهيئة بمحاسبة المصانع طبقاً للكمية المصدرة منها على أساس متوسط السعر فى العالم. وسوف يؤدى هذا التنظيم إلى التقليل من تأثير المنافسة بين الشركتين فى الأسواق الخارجية، وسيشكل جبهة قوية تستطيع الصمود أمام المناقسة الأجنبية.

وإذا لم يتيسر الأخذ بهذا النظام فيجب على الشركات المصدرة أن تقرر لنشاط التصدير إدارة مستقلة عن إدارة المبيعات المحلية.

ثانيا- تصدير الأحذية المصرية<sup>(١)</sup>:

تعتبر الأحذية إحدى سلع التصدير الرئيسية؛ وقد بدأت الأحذية المصرية تغزو الأسواق العالمية ابتداء من عام ١٩٥٩، وفيما يلي جدول ٦/٢٣ به تفصيل لتطور صادراتنا من الأحذية.

جدول ٦/٢٣ - تطور الصادرات من الأحذية

السنة	الكمية بالزوج	القيمة بالجنية المصري
١٩٥٩	١١٣١٢٦٣	١,٠٣٨,٣٤٩
٦٠	٥٠٨٣١٢	٥٠٥١٠٤
٦١	٣٨٣٩٩٠	٣٦٣٨٢٤
٦٢	٢٨٧٩٨٥	٢٣١٥٢٠
٦٣	٢٧٤٣٧٥	٢١٩١٤٨
٦٤	٢٤٢١٦٣	٣٢٢٣٠٣
٦٥	٢٩٣٩٢٩	٢٥٣٧٢٧
٦٦	١٧٩١٩٤	٢٠٣٣٥٤
الكمية بالطن		
٦٨/٦٧	٤٩٤	٤٨٤,٠٠٠
٦٩/٦٨	١٢٠٢	٢,٣٨٣,٠٠٠
٧٠/٦٩	٢١٨٦	٥,١٤٧,٠٠٠

(١) تفضل السيد/ حمدي معاذ بالسماع بنشر مآنوره هنا من تحليل لصادرات الأحذية حيث استمدت البيانات من البحث الذي يقوم به حاليا لنيل درجة الماجستير بكلية التجارة جامعة القاهرة.

ويمكن التفرقة بين فترتين أساسيتين في دراسة الموقف التصديري للأحذية:

المرحلة الأولى - ما قبل سنة ١٩٦٧

المرحلة الثانية - ما بعد سنة ١٩٦٧

المرحلة الأولى - ما قبل ١٩٦٧،

من الواضح أن الاتجاه العام للصادرات من الأحذية في خلال الفترة من عام ٥٩ حتى عام ٦٦ يتجه نحو الانخفاض، إذ فقدنا الكثير من الأسواق الأجنبية في تلك الفترة.

ويرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها:

١- عدم وجود دراسة للأسواق المستوردة من ناحية أنواع المنتجات المطلوبة وخصائص المستهلكين ومستويات وطرق التسعير وأشكال ودرجات المنافسة والظروف الجوية السائدة.

٢- عدم التنظيم على عقد الصفقات مع المستوردين إذ يتم التعاقد عادة عن طريق زيارة أحد المسئولين في المصانع أو الورش المصدرة للبلد المستورد، أو عن طريق وفد يمثل الحكومة واتصاله بالجهات المسئولة ورجال الأعمال في البلد المستوردة وكثيراً ما تنطوى الصفقة على معاملات متبادلة بين البلدين.

ويتربط على سياسة الصفقات هذه عدم تكرار الشراء للآتي:

(أ) لأن المصدر المصري يعتمد أساساً على محاولة الحصول على أفضل الشروط وليس على إيجاد علاقة مستمرة مع المستورد.

(ب) كما يلاحظ أن الهدف في كثير من الأحيان يكون تصريف الفائض المحلي من المنتجات دون أي اعتبار لاستمرار المعاملات في المستقبل.

ونادراً مايسبق الصفقة دراسة جدية لاحتياجات المستورد ومدى ملائمة المنتجات المصدرة لهذه الاحتياجات.

(ج) كما تندر متابعة المنتجات المصدرة للحصول على البيانات اللازمة والتعرف على العيوب لإمكان تكرار الشراء.

ونتيجة ذلك أن المنتج يفقد تماماً سيطرته على المنتجات المصدرة بعد تصديرها.

(د) غالباً نجد أن المستورد حر في سياسات الدعاية والترويج والأسعار ومنافذ التوزيع والأسواق المستهلكه دون أى متابعة للمنتج المصدر، وذلك بسبب تركيز الاهتمام على كل صفقة بذاتها فقط.

(هـ) لاترك الصفقة أى اثر يمكن الاعتماد عليها في عقد صفقات أخرى في المستقبل وهذا ما يجعل الصفقات تسير على نظام مستمر في كل سنة مع عميل مختلف مما يجعل كل صفقة وحدة مستقلة بذاتها لايستمد أية قوة من الصفقات السابقة.

٣- ومن العقبات الرئيسية في تصدير الأحذية المصرية إرتفاع مستوى تكلفة الإنتاج بالمقارنة بالدول الأخرى ومن أهم أسباب ذلك:

(أ) ارتفاع أسعار الجلد الخام والقوالب الخشبية ولوازم الأحذية وتكلفة الدباغة.

(ب) اعتمادنا على الإنتاج اليدوى وهو أغلى كثيراً من الإنتاج الميكانيكى المطبق في الخارج وعدم الاستفادة بوفورات الإنتاج الكبير مما ينعكس على انخفاض الإنتاجية والجودة المحلية.

فقد وجد مثلاً أن متوسط إنتاج العامل من الأحذية في اليوم بالزوج في إيطاليا وإنجلترا وباقي دول أوروبا الغربية ١٦ زوجاً وفي أمريكا ١٨ زوجاً وفي ج.م.ع زوج واحد.

(ج) التقدم فى الفن الصناعى من ناحية المواد المستخدمة والموديلات فى البلاد المستوردة.

(د) عدم تنظيم هذه الصناعة محلياً.

المرحلة الثانية - مابعد ١٩٦٧:

تتميز هذه المرحلة بخاصتين رئيسيتين هما:

١- فتح سوق الاتفاقيات.

٢- غلق الأسواق الحرة.

١- فتح سوق الاتفاقيات،

حيث دخلت العديد من الدول الأجنبية الصديقة مشتريه لكميات من الأحذية والمصنوعات الجلدية وصلت عام ٦٧/٦٨ إلى نحو ٥ مليون جنيه، ارتفعت فى منتصف عام ٦٩ إلى نحو ١٠ مليون جنيه أكثر من ٥٠% منها للأحذية.

ومن أهم دول الاتفاقيات المتعاقدة معنا:

روسيا، وبولندا وبعض دول أوروبا الشرقية.

وقد تم عام ١٩٦٨ تشكيل لجنة فنية بوزارة الصناعة للرقابة على جودة الأحذية والمنتجات الجلدية. بحيث لا يتم تصدير أى كمية منها إلا بموافقة اللجنة ونتيجة لذلك ارتفعت التعاقدات على الأحذية المصرية خلال عام ٦٨ وما بعده .

كما استعانت الوزارة بخبير ترويجى لمدة سنة فى هذا الصدد، وهناك محاولة جدية لإدخال الميكنة فى هذا المجال للتصدير.

٢- غلق الأسواق الحرة:

يجب أن يلاحظ أن سوق الاتفاقيات ليست سوق مستمرة لعمليات التصدير ولكن الأسواق المفتوحة هى أساس العمليات التصديرية المستمرة وقد لوحظ الانكماش

الكبير في صادرات الأحذية في الأسواق المفتوحة بعد عام ٦٧ ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها:

١- عدم القدرة على التفوق في المركز التنافسي العالمي لهذه السلعة من النواحي الأساسية للمنافسة فيها والتي تتركز في العناصر الرئيسية الثلاثة التالية:

(أ) السعر.

(ب) الجودة.

(ج) التشكيلة.

ويلاحظ أن المشتريين بين الشباب يركزون اهتمامهم على الاعتبارين الأول والأخير، نظرا لتكرار شرائهم في السنة الواحدة، والشراء مرتبط بالمواسم والأعياد أكثر منه باستهلاك الحذاء.

أما بالنسبة لكبار السن فهم يهتمون بالاعتبارين الأول والثاني بوجه عام.

٢- كما أنه من العوامل الأساسية التي أدت إلى فقدان الأسواق الأجنبية المفتوحة بالإضافة إلى العوامل التي ذكرناها في المرحلة الأولى، هو علم الالتزام بمواعيد التسليم ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين:

(أ) المشكلة التمويلية، وعدم تمكن البنك الصناعي من تغطية الاحتياجات المالية للتشغيل، مما يضطر المنتجين إلى الاقتراض من البنوك التجارية بضائدة أكبر (٥، ٦٪ مثلا) والتي تتطلب عنصر الضمان المالي غير المتوفر لديهم في معظم الحالات.

عدم توفر الخامات ومن أهمها الجلود ومواد الدباغة.

سياسة دعم الصادرات - تحليل وتقييم:

يعد الكثير من خبراء التسويق الدولي سياسة دعم الصادرات وسيلة فعالة



لخلق الثقة لدى قطاع التصدير لمواصلة السعى لفتح أسواق جديدة، وتدعيم موقف المصدر المصرى فى الأسواق الحالية، فى نفس الوقت الذى يرى فيه آخرون أنها سلاح خطير يؤدى إلى إغراق الأسواق بسلع معينة بقصد إخراج أخرى ومنع المنافسة، والسيطرة على المستهلك.

والحقيقة أن سياسة الدعم تتطلب الحرص والحذر فى تطبيقها حتى لاتصبح بديلاً عن رفع الكفاية، وحافزاً على التهاون فى التغلب على صعوبات الإنتاج أو فى استغلال المزايا النسبية لمصر فى بعض الصناعات.

ويشير تقرير لجنة الخطة والميزانية العامة للسنة المالية ١٩٧٠/٦٩ إلى أن دعم وإعانة الصادرات هو (عبء) يخصم من الفائض وبالتالي فإن جانباً من فائض الوحدات يتجه كإعانة للصادرات ويخفض بالتالى مدى النجاحات التى تحققتها المؤسسات والوحدات التابعة لها تبعاً لمدى الإعانة.

يجب إذن ألا تتمادى الدولة فى تقرير إعانات التصدير وإنما يجب أن ترسب السياسة على الأُسس التالية<sup>(١)</sup>:

- ١- دراسة الأعباء التى تتحملها منتجاتنا التصديرية، بهدف تنقيتها مما تتحمله من رسوم تحملها أعباء إضافية يتعين تخفيضها أو إزالتها.
- ٢- إذا اقتضت ظروف إحدى الصناعات منحها إعانة تصدير يتعين تحديد مدى زمنى لتلك الإعانة لحفز المسئولين على الإسراع برفع كفاية الأداء.
- ٣- أن يكون لوفاء الوحدة الإنتاجية بأهدافها التصديرية أثره فى تقييم دورها فى دعم الاقتصاد القومى.
- ٤- أن تتوافر المرونة بخصوص الصناعات التى يجرى دعمها والمدى الزمنى الذى يستمر فيه الدعم.

---

(١) محمود عباس زكى (التصدير ومشكلاته) محاضرة، المركز العربى للبحوث والإدارة (أراك) إدارة التدريب، سبتمبر ١٩٧٢.

ولو نجحت سياسة الدعم عملياً، فإنها بالتأكيد تتيح فرصاً لزيادة الإنتاج وزيادة العمالة وزيادة الاستهلاك أى إلى سلسلة من العمليات الإنتاجية والاستهلاكية المترابطة تفيد كلها الاقتصاد القومى من خلال ظاهرة مضاعفة الأستثمار، ومن شأن ذلك كله رفع سعر العملة الوطنية فى الخارج، وتوفير موارد إضافية من العملات الأجنبية لتمويل عمليات الاستيراد.

هذا ويمكن أن يتخذ الدعم صوراً متعددة أهمها:

- ١- مبالغ نقدية، وخطورة ذلك التشجيع على التواكل فى القطاعات المعنية.
  - ٢- السماح باستيراد المواد اللازمة للقطاع المصدر خارج الحصة النقدية.
  - ٣- إعفاءات ضريبية مباشرة، وإن كان من اللازم هنا ربط السياسة بالخطة المالية للدولة وتحليل أثر ذلك على الهيكل الضريبى.
  - ٤- إعفاءات جمركية على نظام الدروياك، وهذا هو المعتاد، وإن كان هذا المسلك يثير عملياً تعقيدات كثيرة.
- ويعصرف النظر عن الصورة التى يتم بها دعم الصادرات، يجب التركيز على حسن استخدام السياسة فى خدمة الاقتصاد القومى بحيث لا تتحول إلى درع يحمى منخفضى الكفاية وملجأ تأوى إليه الإدارة غير الفعالة، ويجب التأكيد على أنه ليست حلاً دائماً وما هى حل لمشكلات التصدير فى الأجل القصير فقط، ولا تفنى مطلقاً عن سياسة طويلة الأجل تركز على المسببات الحقيقية لإضعاف الموقف التصديرى للمنتجات المصرية والتى ناقشناها فى الفصلين الأخيرين.

## الفصل الرابع والعشرون الاستيراد ومشكلاته

### مقدمة:

يقع العبء الرئيسى فى إتمام عمليات الاستيراد على المصدر الأجنبى حيث يقوم هو بالدور الهام المتعلق بالترويج لسلعته وإثارة إهتمامنا بها، وخلق تفضيلنا لها، ثم بيان كيف أنها تحل مشكلاتنا الشرائية، وتمهيداً لحصوله على أمر توريد، يليه جهوده المستمرة للحفاظ على علاقاته متينة مستمرة معنا، على أن المستورد المصرى يواجه بالتأكيد عدداً من المشكلات من وجهة نظره هو أهمها إستصدار الترخيص أصلاً بالإستيراد، وترتيب وسيلة سداد قيمة ما يستورده فى حدود الحصة المخصصة له، والالتزام بالنظم والإجراءات التى تفرضها الدولة بشأن الاستيراد أولاً لتنظيم التجارة الخارجية وثانياً لحماية صناعتنا المحلية وثالثاً لضمان وتوفير العملات الأجنبية المطلوبة لسداد قيمة البضائع المستوردة.

### استيراد المعدات الرأسمالية:

خضع استيراد المعدات الرأسمالية لعدة قرارات وقوانين تنظم إجراءات عملية الاستيراد والجهات المسؤولة عن التصريح بالاستيراد، وفيما يلى نعرض لهذه القرارات والقوانين.

#### ١- القانون رقم ٩ لسنة ١٩٥٩،

نص هذا القانون على حظر استيراد السلع من الخارج قبل الحصول على ترخيص بالاستيراد من وزارة الاقتصاد، وتعتبر هذه التراخيص شخصية ولا يجوز التنازل عنها.

وطبقاً لهذا القانون تقوم الجهات الراغبة فى الاستيراد بتقديم طلبات استيراد

إلى الإدارة العامة للاستيراد بوزارة الاقتصاد لفحصها والبت فيها بمعرفة اللجنة المشتركة للاستيراد وذلك على ضوء:

(أ) إحتياجات البلاد الفعلية من هذه السلع.

(ب) متوسطات الاستيراد من هذه السلع خلال الأعوام السابقة.

(ج) دراسة أسعار هذه السلع وفقاً للأسعار العالمية واختيار أنسب العروض وأفضلها.

وقد رأى في أول عام ١٩٦٠ أن تتولى القطاعات المشرفة على المنشآت ودراسة طلبات الاستيراد التي تتقدم بها المنشآت وإعطاء أولويات للسلع مشمول هذه الطلبات في حدود ما يخصص لها من عملات أجنبية في الميزانية النقدية.

تطبيقاً لهذا النظام أصبحت تراخيص الاستيراد تقدم إلى الجهات المشرفة على المنشآت والقطاعات المختلفة كي تتولى بنفسها فحص هذه الطلبات والبت فيها وتصدر موافقتها على هذه الطلبات من حيث الصنف فقط، ثم توافي الإدارة العامة للاستيراد، بموافقتها على استصدار تراخيص الاستيراد اللازمة وفقاً لسياسة وزارة الاقتصاد.

وتخصص قيمة الطلبات التي يتم الموافقة عليها من حصة القطاع بعد التأشير على الطلب بأن حصة القطاع تسمح بإصدار التراخيص، ثم تصدر موافقة لجنة الخطة (وهي عبارة عن لجنة وزارية) على طلبات القطاعات إذا كان الاستيراد من الخارج من دول العملات الحرة.

وتقدم موافقة لجنة الخطة إلى البنك المختص لتمويل البضاعة المطلوب استيرادها بطريقة الدفع المنصوص عليها في تراخيص الاستيراد.

وقد حدد هذا القانون الجهات التي تتولى عملية الاستيراد من حيث الاتصال بالموردين في الخارج للاتفاق على الأسعار والأصناف والمواصفات المطلوبة ومواعيد التوريد، وهي الهيئات العامة والوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة والمصانع الكبيرة والجمعيات التعاونية والشركات التجارية.

## ٢- نظام الاستيراد لعام ١٩٦٢/٦١:

ويموجب هذا النظام تم قصر عملية الاستيراد على القطاع العام وذلك تحقيقاً للاشراف الكامل من جانب الدولة على عمليات التجارة الخارجية بما يؤدي إلى إحكام الرقابة والتصرف في الأرصدة المتاحة من العملات الأجنبية وحسن توجيهها من أجل زيادة الدخل القومي.

وقد نص النظام المذكور على ضرورة مراعاة إعطاء الأولوية لاستيراد السلع الرأسمالية التي يتطلبها تنفيذ برامج التصنيع التي تهدف إلى تحقيق زيادة الدخل القومي.

كما نص على ضرورة التوسع في الاستيراد من الدول التي ترتبط معها مصر باتفاقات تجارة ودفع وفقاً لتطور حجم التبادل التجاري واتجاهات ميزان المدفوعات والميزان التجاري مع هذه البلاد، وطبقاً للاحتياجات الفعلية من السلع المختلفة.

ويمقتضى هذا النظام قامت الإدارة العامة للاستيراد التابعة لوزارة الاقتصاد بتحديد الفصول الجمركية التي تختص كل شركة من شركات التجارة التابعة للمؤسسة المصرية العامة للتجارة باستيراد أصنافها.

واستكمالاً لتنظيم سياسة الاستيراد صدر القانون رقم ٩٦ لسنة ١٩٦٢ ينص على قصر استيراد السلع من الخارج بغرض الاتجار أو التصنيع على شركات القطاع العام أو الشركات التي يساهم فيها وبذلك استبعدت المصانع التابعة للقطاع الخاص من الاستيراد تماماً.

## ٣- قرار مجلس الوزراء في ١٩٦٧/٣/٢٨:

ويعتضى هذا القرار تم انشاء المجالس السلعية النوعية، التي تختص بالإشراف على عملية استيراد السلع المختلفة سواء كانت رأسمالية أو مستلزمات إنتاج. في ضوء ميزانية النقد الأجنبي السنوية المبلغة لها. كما تشرف هذه المجالس على عمليات التصدير التي تقوم بها الشركات المختلفة.

ونصت تعليمات الإدارة العامة للنقد<sup>(١)</sup> على أن تقوم جميع الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة وشركات القطاع العام بعرض جميع طلبات استيراد المعدات الرأسمالية - عدا الخاصة بالمشروعات الكاملة أو التوسعات في المشروعات القائمة على مجلس السلع الهندسية لإبداء الرأي الفني في استيرادها وفي أسعارها، وتقوم الإدارة العامة للنقد بإصدار الموافقات النقدية اللازمة لاستيراد هذه المعدات في ضوء ما يراه مجلس السلع الهندسية، وكذا في حدود المبالغ المتمدة للاستثمارات ووفقاً للقواعد النقدية الجارية العمل بها في هذا الخصوص.

أما بالنسبة لاستيراد المشروعات الكاملة أو المعدات اللازمة للتوسعات في المشروعات القائمة فيتعين في الجهة صاحبة الشأن التقدم إلى الإدارة العامة للنقد مباشرة بطلب مستوفى لكافة الإجراءات اللازمة للحصول على الموافقة النقدية دون الرجوع إلى مجلس السلع الهندسية على أن يرفق بكل طلب شهادة من الهيئة العامة للتصنيع تفيد بأن المعدات المطلوبة تمثل مشروعاً كاملاً أو توسعاً في مشروع قائم.

٤- قواعد استيراد السلع الاستثمارية التي تصدرتها وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية في يونيو ١٩٧١،

#### وتنص هذه القواعد على؛

(أ) يوجد استيراد السلع الاستثمارية إلى دول الاتفاقيات ولا يوجد إلى دول العملات الحرة إلا في حالة عدم إمكان الاستيراد من بلاد الاتفاقيات بشروط مناسبة مع إعطاء المبررات لذلك.

(ب) تطلب عروض استيراد السلع الاستثمارية من بلاد الاتفاقيات ومن بلاد العملات الحرة، وتولى الهيئة العامة للتصنيع بحث هذه العروض بواسطة لجنة تمثل فيها القطاعات المستوردة لصالحها ومندوبين عن وزارة الاقتصاد ومؤسسة التجارة الخارجية.

(ج) يجب الاستفادة من الأرصدة المتاحة باتفاقيات التعاون الاقتصادي والفني،

(١) كتاب دوري رقم ٦٠/٥٠٠/٢٢٠ في ١٢/٥/١٩٧٠ الإدارة العامة للنقد.

وكذلك التسهيلات المتاحة من المنظمات والهيئات الغريبة، مع الالتزام بشروط هذه الاتفاقيات والتسهيلات.

(د) بالنسبة للاستيراد من دول اتفاقيات الدفع خارج نطاق التعاون الاقتصادي والفنى، ومن دول العملات الحرة خارج نطاق التسهيلات الائتمانية المقدمة من المنظمات والهيئات الدولية والحكومية، يكون الاستيراد طبقاً للشروط الآتية:

حتى ١٠ آلاف جنيه نقداً

أكثر من ١٠ إلى ٥٠ جنيه لمدة سنتين أو أكثر .

أكثر من ٥٠ إلى ١٠٠ ألف جنيه لمدة ثلاث سنوات أو أكثر.

أكثر من ١٠٠ إلى ٢٠٠ ألف جنيه بتسهيلات لمدة أربع سنوات أو أكثر.

أكثر من ٢٠٠ ألف جنيه بتسهيلات لمدة خمسة سنوات أو أكثر.

ولا تتجاوز الدفعة المقدمة والمستندات فى التسهيلات الموضحة عن ٢٠٪

(هـ) فى حالة عدم إمكانية الوصول إلى الشروط السابقة تعرض كل حالة على لجنة التمويل الأجنبى بوزارة الإقتصاد وبحضور مندوبى الهيئة العامة للتصنيع والجهة التى يتم الاستيراد لصالحها .

٥- قرار وزير الإقتصاد بتنظيم التجارة الخارجية فى يوليو ١٩٧١؛

وقد نص هذا القرار على أنه بالنسبة لاستيراد المشروعات والسلع الاستثمارية (الماكينات وقطع الغيار على سبيل المثال)، فقد تقرر أن تتولى الهيئة العامة للتصنيع كجهاز تتوافر لديه خبرة فنية واسعة، دراسة العروض والبت فيها، على أن يشترك معها لجان البت ممثلون عن القطاعات الأخرى المستفيدة وممثلون من قطاع الإقتصاد والتجارة، ويستثنى من ذلك المشروعات الكاملة أو التوسعات الداخلية فى اتفاقات التعاون الإقتصادى والفنى، وكذلك السلع الاستثمارية النمطية التى تعامل فى استيرادها معاملة السلع الوسيطة فتخصص بها لجان البت النوعية المختصة كالسيارات وقطع الغيار وحديد التسليح والأخشاب.





## الفصل الخامس والعشرون

### تطور نظم التصدير والاستيراد

#### في جمهورية مصر العربية

تطور نظم الاستيراد<sup>(١)</sup>

مرت نظم الاستيراد بعده مراحل اتسمت كل مرحلة منها بخصائص وسمات معينة أوجدتها الظروف الاقتصادية والسياسية التي عاصرتها كل مرحلة من هذه المراحل.

ولا شك أن كل مرحلة من مراحل التطوير تعتبر بمثابة تجربة سرعان ما يكتشف قصورها لتبدأ مرحلة أخرى تالية تعمل على تلافي أوجه القصور وعلاج المشكلات التي أحاطت بالتجربة أو المرحلة السابقة.

ويتبع التطوير التاريخي لنظم الاستيراد في ج. م. ع يمكن حصر المراحل التي مرت بها في الآتي :

- ١- مراحل ما قبل الحرب العالمية الثانية.
- ٢- مراحل الحرب العالمية الثانية.
- ٣- مراحل ما بعد الحرب العالمية.
- ٤- مراحل انفصال مصر عن الكتلة الاسترلينية.
- ٥- مراحل الاستيراد وفقا لتقريب دفع خاصة.
- ٦- مراحل إصدار القانون رقم ٩ لسنة ١٩٥٩ .
- ٧- مراحل قصر الاستيراد على القطاع العام.
- ٨- مراحل إيقاف العمل بتراخيص الاستيراد.

(١) اعتمدنا في الجزء على حنفى لبیب، مرجع سابق، مع إجراء التعديلات الخاصة بالقوانين والقرارات الجديدة.

## ٩- مراحل إلغاء المجالس السلعية وإنشاء لجان البت.

وسوف نتناول فيما يلي كل من هذه الأنظمة أو المراحل التاريخية لتحديد خصائص وسماتها.

### ١- مراحل ما قبل الحرب العالمية الثانية،

اتسمت هذه المرحلة بالسمات الآتية :

(أ) عدم وجود نوع من الرقابة أو التخطيط على الواردات، بمعنى عدم وجود أولويات للسلع المستوردة وكمياتها وحاجة البلاد منها.

(ب) عدم وجود تحديد للأسواق التي يتم الاستيراد منها، حيث كان اختيار الأسواق في تلك الفترة يخضع لأهواء المستوردين، ويرتكز على مدى الاستفادة التي يحققونها من كل سوق.

(ج) شمول الواردات لجميع احتياجات البلاد من السلع، فيما عدا المنتجات الزراعية التي تنتج محلياً والأثاث وبعض أنواع المنسوجات التي بدأ في إنتاجها عام ١٩٣٠ بقيام صناعة الغزل والنسيج بالحلة الكبرى.

### ٢- مرحلة الحرب العالمية الثانية،

وقد بدأت هذه المرحلة في سبتمبر ١٩٣٩ وامتدت حتى منتصف عام ١٩٤٥ ومن أهم خصائص هذه المرحلة ما يلي :

(أ) خضوع الاستيراد خلال تلك المرحلة خضوعاً تاماً لإشراف مركز تمويل الشرق الأوسط الذي كان يتبع القوات البريطانية، حيث كانت مهمة هذا المركز هي تحديد كميات وأنواع السلع المستوردة وأولوياتها، ووضع برنامج شحن هذه السلع من مواطنها الأصلية.

(ب) خضوع الواردات في تلك المرحلة لعاملين أساسيين :

- احتياجات القوات البريطانية من السلع ونوعيتها.

- أهمية السلع المطلوب استيرادها بالنسبة للدول المصدرة لها من دول الكومنولث والدول الحليفة باعتبار صادراتها من تلك السلع هي المورد الأساسي لحصول هذه البلاد على احتياجاتها من عملات أجنبية.

(ج) تمثلت الواردات في تلك المرحلة في المواد الأولية والسلع الاستراتيجية لخلق نوع من الرواج والإنعاش التجارى لدول الكومنولث بما يمكن إنجلترا من مواصلة الحرب التي استمرت نحو ستة سنوات متصلة.

(د) عدم تخطيط الواردات على أساس الاحتياجات الفعلية للاقتصاد القومى أو النهوض بالبلاد صناعياً، و تخطيطها على أساس احتياجات جيوش الحلفاء واستراتيجية مواصلة الحرب لصالح إنجلترا.

٣- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية ،

وتبدأ هذه المرحلة عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية في منتصف عام ١٩٤٥، حيث تم عقد اتفاق بين الحكومتين المصرية والبريطانية، انتقل بمقتضاه حق الإشراف على شئون الاستيراد إلى السلطات المصرية فيما عدا بعض الأصناف مثل النحاس والقصدير والمطاط التي حددت كميات الاستيراد منها بحجة قلة ما ينتج منها محلياً في الوقت عن الطلب العالمى لها .

وقد صدر القرار الوزارى رقم ٨٨ فى ١٢/١١/١٩٤٦ بإعفاء عدد من السلع من تراخيص الاستيراد وهى:

الأدوية والمستحضرات الطبية - مواد الدباغة - الكيماويات (لا يدخل فيها السماد - الألياف - الورق ومصنوعاته - الكاوتشوك ومصنوعاته) (فيما عدا الكاوتشوك الخام) - المعادن ومصنوعاتها (فيما عدا القصدير) المواد المعدنية ومصنوعاتها (فيما عدا المعادن) - الجلود ومصنوعاتها - المأكولات والمشروبات (فيما عدا الأصناف الخاصة للرقابة - البنور - البهارات - الخشب بأنواعه ومصنوعاته .

وذلك بشرط إستيراد هذه السلع من البلاد التي كانت عملتها سهلة لإنجلترا وهي اليونان-تركيا-النرويج-بلجيكا ومستعمراتها- هولندا-يوغسلافيا-جزر الكناري-أسبانيا- روسيا-فنلندا-الدينمارك-الصين-منشوريا-بولندا-النمسا-المجر-القسم الذى تحتله إنجلترا ألمانيا.

#### ٤- مرحلة انفصال مصر عن الكتلة الاستراينية،

وقد بدأت هذه المرحلة فى ١٥ مايو ١٩٤٧ بعد انتهاء العمل بالاتفاق السابق عقده مع الحكومة البريطانية فى عام ١٩٤٥

وفى هذه المرحلة وضع نظم للاستيراد على أسس جديدة- اقتضتها ظروف البلاد- بموجب القرارات الآتية:

(أ) القرار الوزارى رقم ٤٦ لسنة ١٩٤٧- حيث نص على إخضاع جميع الواردات لجميع البلاد لنظام تراخيص الاستيراد.

(ب) القرار الوزارى رقم ٢٠ لعام ١٩٤٨- وقد أباح هذا القرار الاستيراد من البلاد التى تقبل الدفع إليها بالعملة الاسترلينية بدون تراخيص الاستيراد، وذلك نظرا لتوفير الجنيهاات الاسترلينية، والرغبة فى تخفيض أرصدها. ويصدر هذا القرار أصبح نظام تراخيص الاستيراد مقصوراً على سويسرا وألمانيا الغربية والبرتغال واليابان، وكذلك البلاد التى تتعامل بالدولار، وتلك التى لا تقبل الدفع إليها بالعملة الاسترلينية.

وقد اختلفت تراخيص الاستيراد التى تمنح للمتقدمين بطلبات استيراد على هذه البلدان باختلاف طريقة التعامل معها، حيث كان الغرض من إصدار تراخيص الاستيراد على سويسرا وألمانيا الغربية عملاً إحصائياً بحثاً، وكانت تراخيص الاستيراد التى تمنح على اليابان ينص فيها على أن تنفذ عن طريق المبادلات، أما البرتغال فكانت تراخيص الاستيراد تمنح للمستوردين منها عن الأصناف الآتية : الأسماك- الفلين المجروش، الدادات- القلفونية، وذلك فى حدود عمله البرتغال المتوافرة (الاسكودا) أى فى حدود قيمة ما يصدر إليها من منتجات مصرية.

أما بالنسبة للبلاد التي تعامل بالدولار وتلك التي لا تقبل الدفع إليها بالاسترليني فقد حدد حصص الأصناف التي تستورد منها.

وفي خلال هذه المرحلة أيضا تم إنشاء نظام جنية التصدير في عام ١٩٤٩، وذلك بسبب عدم وفرة الدولارات وباقي العملات الأجنبية فيما عدا الاسترليني، ورغبة في التغلب على عدم توافر هذه العملات بالقدر الذي يفي بقيمة الواردات من تلك البلاد.

٥- مرحلة الاستيراد وفقا لترتيب دفع خاصة،

تبدأ هذه المرحلة من أكتوبر عام ١٩٥٢، وتتسم بالسمات الآتية :

(أ) صدور القرار الوزاري رقم ١٢٠ الصادر في ١٠/٧/١٩٥٢، والذي نص على إخضاع جميع الواردات من البضائع والمنتجات لنظام تراخيص الاستيراد بعد أن اتضح أن الميزان التجاري أصبح في غير صالح البلاد نتيجة لزيادة الواردات وقلة الصادرات التي ترجع للأسباب الآتية:

- الاسراع في استنفاد الأرصدة الاسترلينية خشية تخفيض الجنية الاسترليني.
- مضاربات شركة تصدر الأقطان في مصر في ذلك الوقت على أسعار القطن محليا، مما ترتب عليه زيادة أسعاره عن الأسعار العالمية ومن ثم انخفاض ما يصدر منه.
- زيادة القوة الشرائية لدى المنتجين الزراعيين، نتيجة لزيادة دخولهم بسبب المضاربات على أسعار القطن مما أدى إلى زيادة الواردات وتدققها.

(ب) رأت الحكومة الحد من استيراد بعض السلع من المنطقة الاسترلينية إزاء ما لوحظ من كثرة المدفوعات المصرية المسددة بالاسترليني.

(ج) إلزام المستوردين بفتح الاعتمادات المستندية لقيمة وارداتهم بواقع ١٠٠٪ للسلع التي تستورد عن الدول الأخرى .

(د) صدر القرار الوزاري رقم ١٨ لعام ١٩٥٣ بإعفاء المنتجات والبضائع المستوردة من

المناطق الواقعة تحت رقابة القوات المصرية بفلسطين ، وكذلك الحيوانات الحية المستوردة من برقة ، وكذا الكتب والمجلات والجرائد والنشرات المستوردة من جميع الدول من نظام تراخيص الاستيراد.

(هـ) انشأت الحكومة في مايو ١٩٥٣ لأول مرة حساب حق الاستيراد للتخفيف من زيادة أسعار القطن محلياً عن الأسعار المالية ، وتشجيع الصادرات لمواجهة التوسع في النهضة الصناعية.

(و) أعقب ذلك أن أصدرت وزارة المالية نظاماً شاملاً للاستيراد قسمت بموجبه البلاد الأجنبية إلى أربع فئات يتم الاستيراد منها وفقاً للتوجيهات الآتية :-

١- الفئة الأولى : وتشمل البلاد التي كان بينها وبين مصر اتفاقيات دفع . وهذه البلاد يجوز استيراد أية سلعة منها طبقاً لنظام الدفع المعقود مع كل منها ، ما عدا رومانيا ولبنان فيرجع في شأنهما إلى القوائم الملحقة باتفاقية التجار معهما .

٢- الفئة الثانية - وتشمل بلاد المنطقة الأسترلينية. وتمنح تراخيص الاستيراد من هذه البلاد لأصناف قائمة الآلات ومعدات الصناعة المرافقة للنظام المعلن، وكذا المواد الخام الداخلة في صناعتها بالأسترليني دون الخصم من حسابات حق الاستيراد حق الاستيراد، وإذا استوردت بمعرفة المصانع المحلية التي تستخدم هذه الآلات والمعدات والخامات لعدم تحميلها زيادة في أسعارها تشجيعياً للنهضة الصناعية.

ويمكن التراخيص باستيراد أية سلعة أخرى من هذه المنطقة ودفع قيمتها بالعملة المصرية خصماً من حسابات جنية التصدير أو بالأسترليني خصماً من حسابات حق الاستيراد.

(٣) الفئة الثالثة- وتشمل بلاد المنطقة الدولارية- وتمنح تراخيص الاستيراد من هذه البلاد لأصناف المدرجة بقائمة حساب التصدير وحق الاستيراد بالعملة الصعبة

من هذه البلاد للأصناف المدرجة بقائمة حساب التصدير وحق الاستيراد بالعملة المصرية عن طريق حساب التصدير أو بالدولار خصماً على حسابات حق الاستيراد.

كما يجوز إجراء عمليات مبادلة مع بلاد هذه المنطقة وذلك باستيراد سلع ومنتجات (وارادة بقائمة حساب التصدير وحق الاستيراد على سبيل الحصر) وذلك بنصف قيمة السلع المصرية المصدرة إليها وأداء النصف الباقي نقدياً بالدولارات.

كما يجوز التراخيص بالاستيراد من منطقتي الدولار والاسترليني لجميع الأصناف دون التقيد بقائمة حساب التصدير وحق الاستيراد بشرط أن يكون القرض من استيراد السلع استثماراً حصيلة بيعها في مصر ولا تزيد قيمتها عن ٦٥% من جملة رأس المال الزمع استثماراً في مصر، وأن يتم أولاً تحويل الجزء النقدي من رأس المال بالدولارات أو الاسترليني بسعر الصرف الرسمي، وأن يقدم صاحب الشأن تعهداً بقيمة السلع المستوردة أو أي التزام مالى آخر بأن الإستهارة لن يترتب عليه تحويل عملة للخارج أداء لقيمة السلع المستوردة.

#### ٤- الفقرة الرابعة- وتشمل بلاد أخرى بخلاف الفئات الثلاث السابقة.

وتمنح تراخيص الاستيراد من هذه البلاد عن الأصناف الواردة بقائمتي حسابي التصدير وحق الاستيراد بالعملة المصرية عن طريق حساب التصدير أو بالاسترليني خصماً على حسابات حق الإستهارة.

كما يمكن التراخيص باستيراد الأصناف المدرجة بقائمة الآلات ومعدات الصناعة وكذا المواد الخام الداخلة في صناعاتها بالاسترليني دون الخصم على حسابات حق الإستهارة من السويد والترويج والدانمارك.

وفى خلال هذه المرحلة استمرت التعديلات تجرى على نظم الاستيراد من أكتوبر ١٩٥٢ حتى نهاية عام ١٩٥٨ وفق مقتضيات الظروف وما يكشف عنه التطبيق العلمى من

وجود بعض الثغرات، إلى أن تبلور كل ذلك في القانون رقم ٣٤٩ لعام ١٩٥٦ وهو أول قانون صدر في شأن تنظيم الإستيراد.

وفي أوائل عام ١٩٥٥ أوقف العمل بحساب جنية التصدير، وسمح لأصحابه باستخدام أصدّة هذه الحسابات في الاتفاق على أغراض أخرى غير الصادر المنظورة.

كما أوقف العمل بحسابات حق الإستيراد في سبتمبر ١٩٥٦ .

وفي فبراير عام ١٩٥٨ أعيد العمل بنظام حسابات جنية التصدير.

#### ٦- مرحلة إصدار القانون رقم ٩ لسنة ١٩٥٩

وتبدأ هذه المرحلة بصدر القانون رقم ٩ لسنة ١٩٥٩، الذي اشتمل على تنسيق لنظام الاستيراد روعيت فيه التجارب والخبرات خلال عشرين عاماً بجانب ملائمة للظروف الاقتصادية للبلاد عند إعداده.

وقد تضمنت أهم أحكام هذا القانون ما يلي :

- (أ) حظر استيراد السلع قبل الحصول على تراخيص بالاستيراد من وزارة الاقتصاد، وتعتبر هذه التراخيص شخصية لا يجوز التنازل عنها.
- (ب) بفرض رسم نظر قدره جنيه يدفع عند كل طلب يقدم تنفيذاً لأحكام هذا القانون ولا يرد هذا الرسم.
- (ج) تسرى تراخيص الإستيراد لمدة سنة من تاريخ إصدارها، على أن يستعمل التراخيص، وتصل البضاعة المرخص بها إلى أحد موانئ مصر خلال هذه المدة.
- (د) تعتبر استعمالاً للتراخيص فتح الاعتماد أو تحويل القيمة أو الدفع مقابل المستندات أو استخراج استمارة مصرفية للتخليص على البضاعة أو إثبات التعاقد الفعلي عليها والتأشير بذلك من الإدارة العامة للإستيراد.
- (هـ) يجوز مد صلاحية تراخيص الإستيراد والخاصة بالسلع تحت التصنيع أو التجهيز



إذا كان قد اشترط فيها دفع القيمة مقابل تسليم مستندات الشحن أو فتح اعتماد أو تجزئته إلى عدة آجال وذلك بالنسبة إلى وصول البضاعة إلى الوقت الذي تنتهى فيه عملية التصنيع أو التجهيز بشرط أن تؤثر بذلك من الإدارة العامة للاستيراد لفتح باقى الاعتماد المجرأ أو دفع القيمة مقابل تسليم مستندات الشحن.

(و) لا تسرى أحكام هذا القانون على السلع التى يتقرر إعفاؤها من أحكامه بمقتضى قوانين أو قرارات عامة من وزير الإقتصاد أو معاهدات أو اتفاقيات دولية تكون مصر أحد الأطراف فيها.

وقد أوردنا هنا القانون حصراً للسلع التى لا تسرى عليها أحكامه وهى:

- ١- السلع التى تستوردها الحكومة رأساً دون وسيط.
- ٢- الوقود السائل.
- ٣- أمتعة المسافرين.
- ٤- العينات التجارية غير ذات القيمة أو المحددة لها قيمة إسمية لا تتجاوز تكاليف الإنتاج والشحن.
- ٥- الكتب والمجلات الثقافية والعلمية وكذلك النشرات بالشروط التى يقررها وزير الإقتصاد.
- ٦- البضائع والمنتجات المستوردة من البلاد التى يعينها وزير الإقتصاد بالشروط التى يقررها.
- ٧- الهدايا والسلع الواردة للاستعمال الشخصى بشرط ألا تزيد عن ١٠٠ جنيه.
- ٨- الآلات وقطع الغيار التى ترد للتراكيب فى سفن أعالى البحار التى تحمل شهادة رسمية تفيد هذه الصفة والمعفاة أصلاً من الرسوم الجمركية.

كذلك حدد القانون الحالات المسموح فيها بالاستيراد دون تحويل عملة وهى :

- ١- نماذج الصناعة.
- ٢- مواد الدعاية.
- ٣- السلع التى ترد برسم عرضها بالمعارض المؤقتة أو الدائمة إذا كانت هناك من وزارة الاقتصاد موافقة على إقامة المعرض.
- ٤- بدل التالف أو المكسور أو الفاقد أو العجز.
- ٥- البضائع الواردة من المراكز الرئيسية للشركات بالخارج إلى فروعها فى مصر بدون تحويل عملة لاستعمال الفرع الخاص.
- ٦- البضائع الواردة برسم جمعيات خيرية أو مستشفيات أو هيئات أو مدارس لاستعمالها الشخصى.
- ٧- السلع الواردة لمصنع أو هيئات أو مرافق عامة كميات لإجراء تجارب عليها أو للاستعمال الشخصى.
- ٨- السلع الإنتاجية والراسمالية المملوكة لمصريين بالبلاد العربية كالسعودية والكويت ولبنان ومطلوب استيرادها نظرا لتصفية أعمالها فى البلاد أو لإنهاء الغرض السابق من أجل إرسالها إلى تلك الجهات.
- ٩- تقاوى الخضر والفاكهة والنباتات الطبية والعطرية والزيوت التى تستورد للأبحاث والتجارب فقط بغرض إكثارها ونشرها محليا تحت إشراف وزارة الزراعة.
- ١٠- الحيوانات ذات السلالات الممتازة وكذلك الدواجن وغيرها التى تستورد لأغراض الأبحاث فقط. وذلك بعد أخذ موافقة وزارة الزراعة واستيفاء إجراءات الحجر البيطرى.
- ١١- السلع الواردة للاستعمال الشخصى وتزيد قيمتها عن ١٠٠ جم بشرط التحقق من أنها لا تنطوى تحتها عملية استيراد تتطلب الحصول على ترخيص.
- ١٢- سيارات الركوب المستوردة للاستعمال الشخصى.

## الجهات التي تختص بالاستيراد:

حدد هذا القانون اختصاص الإدارة العامة للاستيراد بفحص طلبات الإستيراد توطئة للنظر والبت فيها بمعرفة اللجنة المشتركة للاستيراد واعتبارا من ١٩٥٦/٨/١ تقرر أن تقدم طلبات الإستيراد إلى الإدارة العامة للاستيراد مع إرسال صورة منها إلى الجهات المشرفة على تلك القطاعات لدراستها وإعطاء أولويات للسلع مشمول هذه الطلبات، على أن يتولى ممثلو هذه القطاعات في اللجنة المشتركة للإستيراد الإدلاء بما إنتهى إليه رأى تلك القطاعات تمهيدا لإصدار تراخيص استيرادها.

وبناء على رغبة القطاعات المختلفة وحتى تكون مسؤوليتها كاملة عن تنفيذ ما يخصها في برامج خطة التنمية، رؤى أن تتولى الجهات المذكورة اعتبارا من أول عام ١٩٦٠ الإشراف الكلى على إختصار السلع التي ترى إستيرادها بالنسبة للمنشآت التي تتبعها في حدود ما يخصص لها من عملات أجنبية في الميزانية النقدية.

## الجهات التي تقوم بالاستيراد:

أى الجهات التي تتولى عملية الاستيراد من حيث الاتصال بالموردين في الخارج للاتفاق على الأسعار والأصناف ومواعيد التوريد وهي:

### ١- الهيئات العامة:

مثل الهيئة العامة للسكك الحديدية، والهيئة العامة للتليفونات، ولها أن تستورد ماتحتاج إليه مباشرة دون وسيط وبدون إذن استيراد في حدود المخصص لها بالميزانية النقدية بعد موافقة الإدارة العامة للنقد. المبالغ المخصصة لكل منها في الميزانية النقدية بعد موافقة الإدارة العامة للنقد.

### ٢- الوزارات والمصالح الحكومية:

ولها أن تستورد إحتياجات دون وسيط وبدون إذن استيراد في حدود المبالغ المخصصة لكل منها في الميزانية النقدية بعد موافقة الإدارة العامة للنقد.

### ٣- بعض المؤسسات العامة:

وهي مؤسسة الأدوية ومؤسسة البترول.

### ٤- المصانع الكبيرة:

ولها أن تستورد احتياجات مباشرة أو عن طريق إحدى الشركات التجارية التابعة للقطاع العام بشرط الحصول على إذن استيراد في الحالتين.

### ٥- الجمعيات التعاونية:

مثل الجمعيات التعاونية للبترول، والجمعية التعاونية الزراعية لمنتجي البطاطس وكلتاها يصدر لها ترخيص إستيراد من الإدارة العامة للاستيراد.

### ٦- الهيئة الزراعية المصرية وبنك التسليف الزراعي:

ولكليهما أن يستورد الأسمدة التي ترسو مناقصة إستيرادها عليه بمعرفة صندوق موازنة أسعار الأسمدة.

### ٧- شركات المؤسسة المصرية العامة للتجارة:

وقد حدد القانون إجراءات تقديم طلبات الإستيراد وطريقة فحص هذه الطلبات وطريقة تنفيذ تراخيص الاستيراد واستعمالها.

### ٧- مرحلة قصر الإستيراد على القطاع العام:

وتبدأ هذه المرحلة اعتباراً من أول يوليو عام ١٩٦١ عقب صدور قوانين يوليو الاشتراكية وتأميم عدد كبير من الشركات ونقل ملكيتها إلى القطاع العام وقد صدر نظام الإستيراد لعام ٦٢/٦١ بإسفاف عمليات الإستيراد إلى شركات القطاع العام وقد تمثلت المبررات التي استدعت إسناد عملية الإستيراد للقطاع العام في الآتي :

(١) عدم إتباع المستوردين لبرنامج زمني للاستيراد، مما أدى إلى تدافعهم إلى طلب السلعة في وقت واحد ومن ثم أدى ذلك إلى رفع سعرها وفقاً لقانون العرض

والطلب، وضياح قدر من العملات الأجنبية كان يمكن تجنبه في حالة الشراء على أساس برنامج زمني متوازن.

(ب) مغالاة المستوردين في قيمة السلع التي كانوا يستوردونها بقصد تهريب أموالهم للخارج.

(ج) تعتمد المستوردين تخفيض قيمة العملات المستحقة لهم عن وارداتهم من السلع بموجب مستندات مفتعلة بالاتفاق مع موكلهم في الخارج بقصد الاحتفاظ بالفرق من استحقاقاتهم من العملات الأجنبية في الخارج.

(د) لم يكن من مصلحة المستورد العمل على الاستيراد بأقل الأسعار حتى لا يقل نصيبه في الربح المحدد نسبته على أساس قيمة السلع المستوردة، ويترتب على هذا تبديد قدر من العملات الأجنبية.

(هـ) الرغبة في وجود قطاع قوى يتولى شئون التجارة الخارجية لإمكان مواجهة التكتلات الاقتصادية التي قامت بين الدول المتقدمة والشركات التجارية والصناعية الكبرى لفرض سيطرتها على إقتصاديات الدول الصغيرة.

وبلاحظ أن النظام قد عمل ما يلي:

١- إعطاء الأولوية لإستيراد السلع الأجنبية المواد الخام اللازمة لتنفيذ برامج التصنيع التي تستهدف تحقيق زيادة الدخل القومي.

٢- إستيراد المواد التموينية والأدوية والسلع الضرورية الأخرى إلى جانب المواد الخام اللازمة للصناعة -وذلك في إطار مراعاة التوازن لاقتصادي.

٣- التوسع في الإستيراد من الدول التي ترتبط مع مصر باتفاقات تجارة ودفع، وفقاً لتطور حجم التبادل التجاري واتجاهات ميزان المدفوعات والميزان التجاري مع هذه البلدان وطبقاً لحاجة البلاد الفعلية.

٤- تضيق نطاق عمليات المبادلة، وعدم التصريح بعمليات الإستيراد بدون تحويل عملة إلا في الحالات المنصوص عليها في النظام وفي أضيق الحدود.

وقد تقرر في أواخر عام ١٩٦١ إنشاء مكاتب لتنسيق إستيراد السلع الهامة مثل الخشب، والورق، والمعادن، على أن يتبع الإدارة العامة للإستيراد، وتختص بالنظر في طلبات إستيراد هذه السلع والتحقق من مناسبة أسعارها.

وفي ١٩٦٣/٨/٢٨ صدر القانون رقم ٩٥ لعام ١٩٦٣ بقصر إستيراد السلع من الخارج بفرض الإتجار والتصنيع على شركات القطاع العام أو الشركات التي يساهم فيها، وذلك للعمل على تدعيم سياسة الإستيراد على أساس الإشراف الكامل من جانب الدولة على عمليات التجارة الخارجية.

ويصدر هذا القانون استبعدت المصانع التي تتبع القطاع الخاص من الإستيراد تماماً.

#### ٨- مرحلة إيقاف العمل بنظام تراخيص الإستيراد،

وتبدأ هذه المرحلة اعتباراً من ١٩٦٤/١٠/٢٤ حيث قررت لجنة وقف العمل بنظام تراخيص الاستيراد بالنسبة للاستيراد السلعي بتحويل عملة إلى الخارج، وذلك لتحديد مسئولية القطاعات في تنفيذ خطة التنمية وضماناً لموازنة الإحتياجات السلعية والالتزامات النقدية مع الموارد المتاحة من العملات الأجنبية.

ويمقتضى هذا القرار تتولى لجنة بنفسها البت في طلبات الإستيراد السلعي، وكذلك جميع التحويلات النقدية بالعملات الحرة بناء على ما يقدم إليها من الوزارات والهيئات المختلفة التي لها حق الإستيراد المباشر من الخارج.

وبذلك اقتصر عمل الإدارة العامة للاستيراد على البت في طلبات الاستيراد السلعي دون تحويل عملة إلى الخارج، وعلى جمع البيانات الإحصائية عن الاستيراد بتحويلات نقدية.

وظلت مكاتب إستيراد الورق والمعادن (حديد التسليح، ومواسير المياه والقصدير) وهى من السلع التى كان قطاع التجارة التابع لوزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية مختصاً باستيرادها، موزعة بين الإدارة العامة للإستيراد ومؤسسة التجارة، إلى أن صدر القرار الوزارى رقم ٣٧٧ فى ١٩٦٦/٥/٢٥ ينقل جميع اختصاصات هذه المكاتب إلى مؤسسة التجارة. ثم ألغيت اللجنة المشتركة للإستيراد بموجب القرار الوزارى رقم ٤٤٣ فى ١٩٦١/٦/٢٨.

وقد استمر الاستيراد السلى خلال هذه المرحلة تتوالى القطاعات المختلفة، ومنها قطاع التجارة - والشركات التابعة لها فى حدود ما خصص لها من النقد فى الميزانية النقدية.

ولكن التطبيق العملى لإستقلال القطاعات المختلفة والمنشآت التابعة لها فى استيراد احتياجاتها من السلع دون وجود تيسيق بين بعضها وبعض أدى إلى الكشف عن عيوب تستوجب إعادة النظر فى تنظيم التجارة الخارجية وتتلخص هذه العيوب فيما يلى:

(أ) إرتفاع أسعار الواردات بصفة عامة نتيجة المنافسة فى الشراء بين الجهات القائمة بالاستيراد من السوق الواحدة وبالنسبة للسلعة الواحدة.

(ب) عدم إنتظام ورود السلع وفق برامج زمنية محددة مما أدى إلى الإضرار بالاقتصاد القومى نتيجة زيادتها عن الحاجة إليها فى بعض الأوقات وقلتها فى أوقات أخرى.

(ج) إستغلال المصدرين فى الخارج لتعدد الجهات المستوردة، وذلك بمضاربة بعضها ببعض فى سبيل حصولها على أعلى الأسعار لصادراتها.

#### ٩- مرحلة إنشاء المجالس السلعية:

ضمانا لاستقلال القطاعات المختلفة فى الحصول على احتياجاتها من الواردات ووضع أولويات لا استيرادها تحديد لمسئوليتها فى تنفيذ خطة التنمية، مع التنسيق بين هذه الأهداف وبين توحيد جهة الاستيراد فى التجارة التابعة لقطاع التجارة - قرر مجلس الوزراء فى ١٩٦٧/٣/٢٨ بناء على اقتراح اللجنة الوزارية للاقتصاد والتجارة الخارجية رقم ٣٨٧ لعام ١٩٦٧.

وتتولى هذه المجالس مهمة متابعة تنفيذ أهداف الاستيراد والتصدير المعتمدة بالميزانية النقدية للدولة ودراسة طلبات التصدير والاستيراد المقدمة من الشركات.

وتشمل هذه المجالس: مجلس السلع الهندسية -مجلس السلع المعدنية- مجلس السلع الكيماوية -مجلس السلع التعدينية والحراريات- مجلس الأخشاب- مجلس الغزل والمنسوجات- مجلس السلع المتنوعة.

ويتبع كل من المجالس عدة لجان فرعية عختص كل منها بسلعة أو مجموعة متجانسة من السلع.

وقد نظم هذا القراء إجراءات التصدير والاستيراد على النحو التالي:

#### (أ) الإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ عمليات التصدير:

- ١- تقوم وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية بإبلاغ المجالس السلعية عن طريق مؤسسة التجارة بأهداف التصدير المقررة في الميزانية النقدية، فيما عدا الأهداف الخاصة بتصدير القطن والبتترول والأدوية قتلغ من الوزارة رأساً إلى المؤسسات المختصة.
- ٢- يتولى المجلس بعد إبلاغه بهذه الأهداف وضع برامج تصدير لكل سلعة على أساس تحديد الكميات الممكن تصديرها على حسب إمكانيات الإنتاج، والبلاد المتوقع التصدير إليها، مع مراعاة قصر التصدير مع الدول التي تربطنا بها اتفاقات تجارية على الشركات التجارية المتخصصة.
- ٣- يقوم المجلس بإختصار مؤسسة التجارة والقطاعات المختصة ببرامج التصدير التي وضعها لكل سلعة.
- ٤- تقديم طلبات التصدير إلى المجلس السلعي، وفي حالة تقديم الطلب من غير الجهة المنتجة عن بضائع ستسلم إليها من الوحدة الإنتاجية يجب أن يرفق مع الطلب إقرار من تلك الوحدة الإنتاجية بتسليم السلعة بالكمية والمواصفات المدونة بالطلب المقدم وفي الموعيد المطلوبة.



٥- تباشر المجالس السلعية فى حدود تخصصها السلعى الاختصاصات التى كانت مخولة للجنة المشتركة للتصدير المنصوص عليها فى القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٥٩.

٦- يتولى المجلس دراسة الطلبات المقدمة واختيار أنسبها من حيث الأسعار وطريقة الأداء ثم يصدر موافقته عليها.

ثم تصدر مؤسسة التجارة تصاريح التصدير من أصل وأربع صور بالنسبة للسلع التى يتطلب تصديرها الحصول على تصريح، وذلك للقطاع العام والخاص.

يسلم أصل التصريح إلى الجهة التى تتولى التصدير، وترسل صورة إلى كل من البنك المختص والإدارة العامة للنقد ومصلحة الجمارك وتحفظ المؤسسة لديها بصورة، أما بالنسبة للسلع التى لا يتطلب تصديرها الحصول على تصريح فتسمح المؤسسة بتصديرها عن طريق مصلحة الجمارك مباشرة.

٧- يجب أن توافى الجهات التى تتولى التصدير السلعى أولاً بأول بالخطوات التنفيذية التى تقوم بها تجاه الموافقة التى حصلت عليها والمشاكل التى تعترض عمليات التنفيذ.

(ب) الإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ عمليات الاستيراد:

- بالنسبة للإستيراد من بلاد الإتفاقيات:

١- تقوم وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية بإبلاغ المؤسسة المصرية العامة للتجارة والوزارات المختلفة ببيان الحصص النقدية للإستيراد من هذه البلاد فيما عدا الحصص الخاصة بالهيئة العامة للتصنيع بالنسبة للمشروعات الكاملة ومؤسستى البترول والأدوية وقطاع المتنوعات والطوارئ وماترى وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية استثناءه، فيبلغ من الوزارة رأساً لهذه المؤسسات والهيئات.

٢- تقوم المؤسسة الحرة العامة للتجارة بإبلاغ بيان الحصص النقدية إلى المجالس السلعية طبقاً لتخصصاتها النوعية.

٣- على القطاعات أن تتقدم للمجالس السلعية باحتياجاتها السنوية على فترتين، وبالنسبة للسلع الموسمية تقدم الاحتياجات منها لسنة كاملة، على أن تتقدم القطاعات بطلباتها للمجالس على نموذج تعينه المؤسسة.

٤- تقوم المجالس السلعية فور تلقيها احتياجات القطاع بوضع برنامج زمني للتعاقدات والتنفيذ طبقاً للدراسات التسويقية الموجودة بها من حيث أنسب المصادر وأوقات الشراء والتعاقد. وعلى أساس المخزون السلعي والعلاقات مع كل بلد من البلاد.

٥- تقوم المجالس السلعية بالبت في العروض المقدمة من الشركات وتقوم بتسجيلها، وتصدر المؤسسة المصرية العامة للتجارة تصريحاً من أصل وست صور طبقاً للنموذج الذي تضعه المؤسسة.

٦- تسلم أصل الموافقة إلى البنك المختص، وترسل صورة إلى كل من الشركة المنفذة، والإدارة العامة للنقد، والبنك المركزي، ومصلحة الجمارك، وتحفظ المؤسسة بصورة.

٧- على الهيئة العامة للتصنيع ومؤسستي البترول والأدوية والجهات الأخرى التي تستثنى من نظام المجالس السلعية أن تخطر وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية باحتياجاتها من الإستيراد، كما تقوم بإخطارها بصورة من الإرتباطات لكل صنف من بلاد التفافات.

#### - بالنسبة للإستيراد من بلاد العملات الحرة:

١- تقوم وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية بإبلاغ بيان الحصص النقدية المعتمدة بالميزانية النقدية للإستيراد السلعي من هذه البلاد إلى المؤسسة المصرية العامة للتجارة والوزارات المختلفة.

٢- تقوم المؤسسة المصرية العامة بإبلاغ هذه الحصص النقدية إلى المجالس السلعية طبقاً لتخصصاتها النوعية.

- ٣- على القطاعات أن تتقدم للمجالس السلعية باحتياجاتها السنوية على أربع فترات، وبالنسبة للسلع الموسمية تقدم الاحتياجات منها لسنة كاملة، على أن تتقدم القطاعات بطلباتها للمجالس السلعية على نموذج معين تضمنه مؤسسه التجارة.
- ٤- تقوم المجالس السلعية فور تلقيها إحتياجات القطاع بوضع برنامج زمنى للتعاقدات والتنفيذ طبقا للدراسات التسويقية الموجودة بها من حيث أنسب المصادر وأوقات الشراء أو التعاقد وعلى أساس المخزون السلعي.
- ٥- تتولى المؤسسة المصرية العامة للتجارة عرض خطط الإستيراد التى وضعتها المجالس السلعية على لجنة النقد المركزى لبحثها من حيث المواءمة بين الموارد النقدية المتاحة وإجمالى إحتياجات هذه الخطط من النقد الأجنبى، والبت فيها على ضوء الأولويات المقررة، وذلك دون التعرض للصفقات والأسعار والمواصفات.
- ٦- تقوم المجالس السلعية فور تلقيها لقرارات لجنة النقد المركزى بطلب العروض من الشركات التجارية والبت فيها وتسجيلها، وتصدر المؤسسة العامة للتجارة تصريحاً للإستيراد من أصل وست صور طبقاً للنموذج الذى تضمنه.
- ٧- يسلم أصل الموافقة للبنك المختص، وترسل صورة إلى كل من الشركة المنفذة، الإدارة العامة للنقد (المراقبة العامة للميزانية النقدية للخصم بموجبها من حصة الوزارة المختصة)، البنك المركزى، مصلحة الجمارك، وتحفظ المؤسسة بصورة.
- ٨- تبلغ الموافقة إلى لجنة التمويل فور إعتداد قرارات لجنة النقد المركزية لتحديد أنسب الوسائل لتمويل تنفيذ الإستيراد (عن طريق الدفع نقداً أو بتسهيلات مصرفية من البنوك أو الموردين أو بطريق دفع أخرى).
- ٩- تتولى المؤسسة المصرية العامة للتجارة عرض ما قد يصادف تنفيذ فتح الاعتمادات من عقبات على لجنة متابعة البنوك لتذليلها.

١٠- على مؤسستي البترول والأدوية والجهات الأخرى التى تستثنى من نظام المجالس السلعية أن تخطر وزارة الإقتصاد باحتياجاتها من الإستيراد، كما تقوم بإخطارها بصورة من الإرتباطات عن كل صنف من بلاد العملات الحرة.

١٠- مرحلة إلغاء المجالس السلعية وإنشاء لجان البت،

وهذه تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تطور نظم الاستيراد فى ج.م.ع. فقد صدر قرار من وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية فى يونيو ١٩٧١ للعمل بمقتضاء إعتباراً من السنة المالية ٧١/٧٢.

ومن أهم ما تضمنه هذا القرار لتنظيم التجارة الخارجية.

(أ) تشكيل لجان دائمة تتولى مهمة البت فى عمليات التصدير والإستيراد. وتحل هذه اللجان محل المجالس السلعية، وتعطى لقطاع التجارة دفعات قوية من حيث السرعة حيث أن قراراتها نهائية ومن حيث الكفاءة حيث روعى فى تشكيل هذه اللجان اختيار الخبراء ذات الكفاءة العالية.

(ب) إطلاق حرية مباشرة عمليات التصدير لكافة القطاعات العام والتعاونى والخاص، باستثناء بعض المحاصيل كالمقطن والأرز، وما تقرر الدولة قصره على القطاع العام، والبترول.

(ج) إلغاء الاحتكار السلمي لشركات التجارة الخارجية، وبالتالي إنطلاقها جميعاً بحرية أكثر.

(د) بالنسبة للأسواق المغلقة لبعض الشركات فقد تقرر إعادة دراسة الوضع بالنسبة لها بحيث لا يكون هناك أسواق بلاد معينة مغلقة على بعض شركات التجارة الخارجية إلا لأسباب إقتصادية تقتضى ذلك.

وقد صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ١٧٧٠ لسنة ١٩٧١ بإنشاء الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات وإعادة تنظيم التجارة الخارجية وسوف نورد نص القرار كملحق لهذا الفصل وكذلك بعض القرارات الأخرى المنظمة للتصدير والإستيراد فى الوقت الحاضر.

## تطور نظم التصدير

يمكن تتبع التطور الذي سارت فيه نظم التصدير من خلال عرض وتتابع القوانين التي صدرت لتنظيم هذه الفروع من التجارة الخارجية.

وسوف نتناول عرض هذه القوانين والقرارات بترتيب صدورها وأهم ما تضمنه كل قانون لتنظيم التصدير.

### ١- القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٥٩،

ومن أهم المبادئ والتنظيمات التي أحدثها هذا القانون:

(أ) أنشئت بمقتضاه اللجنة المشتركة للتصدير، تلحق بالإدارة العامة للتصدير، وتختص

ببحث طلبات التصدير وإصدار التوصيات بشأنها.

(ب) حدد هذا القانون المنتجات التي يحظر تصديرها أو تقييد تصديرها بقرار من وزير

الإقتصاد (جدول رقم ١).

ويمكن تصدير هذه المنتجات بتراخيص تصدير طبقاً للشروط التي يقرها الوزير.

(ج) اشترط القانون فيمن يزاول التصدير أن يكون اسمه مقيداً في السجل المعد لذلك بوزارة

الاقتصاد. وأن يكون من الفئات الآتية:

١- شركات المساهمة المصرية والتي يوجد مركزها الرئيسي في مصر.

٢- الأفراد والشركات الذين تتوافر فيهم الشروط التي يصدر بها قرار من وزير الإقتصاد.

٣- المؤسسات العامة والجمعيات التعاونية واتحاداتها.

(د) حدد هذا القانون الحالات التي يلغى فيها قيد المصدر من السجل وهي:

١- إذا فقد شرطاً من الشروط الواجب توافرها فيمن يزاول عملية التصدير الواردة في

البند دج، السابق.

٢- إذا خالف أحكام هذا القانون أو القرارات المنفذة له.

ويكون الإلغاء من القيد في السجل بقرار من وزير الإقتصاد.

## ٢- القرار الوزاري رقم ٧٢٥ لعام ١٩٥٩،

وقد تضمن هذا القرار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٢٠٣ السابق عرضه. وتضمن الباب الأول من هذه اللائحة نظام التصدير وشروطه، وتتلخص مواده في الآتي:

١- عدم جواز تصدير أى من الحاصلات والبضائع والمنتجات المحظورة والمحدودة بالجدول رقم (١) المرفق إلا بترخيص من الإدارة العامة للتصدير.

٢- تكون مدة الترخيص ثلاثة أشهر من تاريخ إصداره مالم ينص فيه على خلاف ذلك، كما يجب تجديد التراخيص لمدة أخرى على حساب مقتضيات الأحوال.

٣- تقوم الإدارة العامة للتصدير بتحصيل الرسوم والضمانات المالية المقررة قبل استخراج تراخيص التصدير.

٤- تخضع للرقابة على الصادرات جميع الحاصلات الزراعية والحيوانية ومنتجاتها والسلع الصناعية والمواد الطبيعية وغيرها من السلع الواردة بالجدول رقم (٢).

٥- لا تعتبر قرارات اللجنة نافذة بالنسبة للسلع التي لها صلة بالجهود الحربية الموضحة بالجدول رقم (٣) إلا بعد موافقة لجنة الإنتاج الحربية على تصديرها.

٦- تنشأ مكاتب للرقابة على الصادرات في الأسكندرية وبورسعيد والسويس والقاهرة وبينها والشلال وغيرها من البلاد التي يصدر بتحديددها قرار من وزير الإقتصاد.

وتقدم طلبات فحص أى رسالة للأذن بتصديرها من المصدر أو وكيله إلى المكتب المختص على النماذج التي تحددها الإدارة العامة للتصدير، ولا يجوز بأى حال إرسال هذه الطلبات بالبريد.

٧- تفرص كل رسالة بمكتب رقابة الصادرات، ومع ذلك يجوز للمكتب فحص الرسالة في مكان إعدادها للتصدير على أن يلتزم المصدر بتدبير وسيلة انتقال للموظف المختص وعمال الختم.

٨- يفحص مكتب التصدير أو يراجع ٤٪ على الأقل من كل رسالة، ويجوز زيادة هذه النسبة، إلا أنه لا يجوز رفض الرسالة لعدم مطابقتها للشروط والمواصفات المقررة إلا بعد فحص أو مراجعة ٨٪ على الأقل من محتويات الرسالة.

٩- يجب أن تكون الرسالة مشتملة على طرود متطابقة في النوع والصفة والرتبة والعبوة وأن تكون معدة للتصدير على باخرة واحدة إلى جهة واحدة.

٣- قرار إنشاء مكاتب لتسويق وتصدير الحاصلات الزراعية؛

صدر هذا القرار عام ١٩٦٠ وكانت تتبع الهيئة العامة لتنمية الصادرات، ثم أصبحت هذه المكاتب في عام ١٩٦٣- بعد إلغاء الهيئة تابعة لوكالة وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية لشئون التصدير وكان كل مكتب منها يختص بسلعة واحدة أو مجموعة متناسقة منها.

ومهمة هذه المكاتب مايلي:

١- العمل على تسويق السلع في الأسواق الخارجية مع الاسترشاد في ذلك بنشرات الأسعار العالمية.

٢- تعريف المصدرين بحاجة الأسواق الخارجية وأحوال المنتجات الزراعية في الدول ذات الإنتاج المتماثل.

٣- تنسيق عمليات التصدير بين المصدرين منها من تضارب الأسعار في السوق الواحد.

٤- تنظيم وتوقيت عمليات الشحن بما يتمشى مع احتياجات السوق الخارجى حتى لا يزيد العرض عن الطلب.

٥- دراسة العقود الخاصة بالتعاقد على العمليات الخاصة بالتصدير وتوزيع الكميات المتعاقد عليها مع المصدرين وفقا لإمكانياتهم.

٦- اقتراح ما يتخذ بشأن المصدرين الذين يخالفون تعهداتهم الخاصة بالتصدير أو يسيئون إلى سمعة السلع في الخارج.

٧- وضع المواصفات الخاصة بالسلع محل التصدير وإجراءات الرقابة عليها بما يتضمن الإرتفاع بمستواها.

٤- قرار وزير الإقتصاد والتجارة الخارجية رقم ٣٨٧ لعام ١٩٦٧،

وبمقتضى هذا القرار أنشئت المجالس السلعية لتحل محل مكاتب تسويق وتصدير الحاصلات الزراعية فيما يتعلق بالسلع الغذائية وغيرها من أجهزة التصدير فيما القطن والبتروول والأدوية.

وقد حدد هذا القرار الإجراءات التى تمر بها طلبات التصدير والإجراءات التى يجب على المجالس السلعية إتباعها.

٥- قرار وزير الإقتصاد والتجارة الخارجية فى يونيو ١٩٧١ لتنظيم التجارة الخارجية:

ويموجب هذا القرار الفيت المجالس السلعية وتم تشكيل لجان البت تتولى دراسة وفحص والبت فى طلبات التصدير والإستيراد التى تقدم إليها، كذلك تم تشكيل اللجنة العامة للرقابة على الصادرات والواردات لتتولى مراقبة نشاط القطاع وإصدار تراخيص التصدير والإستيراد.



## ملحق رقم (١)

### بعض القوانين والقرارات المنظمة للتصدير والإستيراد في ج.م.ع.

أولاً:

#### قرار رئيس الجمهورية

رقم (١٧٧٠) لسنة ١٩٧١

بإنشاء الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات

رئيس الجمهورية:

بعد الإطلاع على الدستور، وعلى القانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٥٨ بشأن فرض رسم الإستيراد، وعلى القانون رقم ٩٠ لسنة ١٩٥٨ بشأن القواعد الواجب إتباعها في الميزانيات المستقلة والملحقة، وعلى القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٥٩ في شأن التصدير، وعلى القانون رقم ١١٦ لسنة ١٩٦٠ بفرض رسم على تراخيص تصدير الأرز والبصل المعدل بالقانون رقم ٢٠٥ لسنة ١٩٦٠، وعلى القانون رقم ٦١ لسنة ١٩٦٣ برصدار قانون الهيئات العامة، وعلى القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٦٣ في شأن تنظيم الإستيراد، وعلى القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بإصدار قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة والقوانين المعدلة له، وعلى القانون رقم ٤٤ لسنة ١٩٦٥ في شأن تنظيم مراقبة حسابات المؤسسات والهيئات العامة والشركات والجمعيات والمنشآت التابعة لها، وعلى قرار رئيس 'لجمهورية رقم ١٧٦٩ لسنة ٧١ بإعادة تنظيم وزارة الإقتصاد وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ١٨٠٠ لسنة ١٩٧١ يربط الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ١٩٧٢/٧١.

وبناء على ما رآه مجلس الدولة قرر:

المادة الأولى:

تنشأ هيئة عامة تسمى الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات مقرها مدينة القاهرة وتكون لها الشخصية الاعتبارية المستقلة وتتبع وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية.

المادة الثانية: تباشر الهيئة ما يأتي:

(أ) الاختصاصات الواردة في القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٥٩ و٩٥ لسنة ١٩٦٣ المشار إليها.

(ب) مراجعة إعداد الإحصائيات عن الصادرات والواردات السلعية.

(ج) موازنة أسعار الصادرات والواردات بما يحقق العمل على استقرار حجم الإنتاج وتنميته بما يحقق فائضاً مستمراً ومتزايداً للتصدير، وخلق الوعى التصديري والتوسع في الإنتاج المخصص للتصدير.

المادة الثالثة:

يضع مجلس إدارة الهيئة لائحة لنظام العمل في صندوق موازنة الأسعار وإدارته التنفيذية وتعتمد اللائحة بقرار من وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية.

المادة الرابعة: يشكل مجلس إدارة الهيئة على النحو الآتي:

رئيس مجلس إدارة الهيئة

رئيساً.

أحد وكلاء كل من الوزارات الآتية يعينه وزيرها:

الاقتصاد والتجارة الخارجية .

الخزانة.

الصناعة والبتروال والثروة المعدنية.

الزراعة والإصلاح الزراعي.

مدير عام الهيئة لشئون التصدير.

التموين والتجارة الداخلية.

مدير عام مؤسسة التجارة الخارجية.

مدير عام مؤسسة القطن.

مدير عام الهيئة لشئون الإستيراد.

## المادة الخامسة:

مجلس إدارة الهيئة هو السلطة المهيمنة على شئونها وتصريف أمورها واقتراح سياساتها العامة وله اتخاذ ما يراه لازماً لتحقيق أغراضها وعلى الأخص:

- ١- وضع الهيكل التنظيمي للجهاز التنفيذي للهيئة.
- ٢- إصدار اللوائح والقرارات المتعلقة بالشئون المالية والإدارية والفنية لأعمال الهيئة دون التقيد بالقواعد الحكومية.
- ٣- الموافقة على مشروع الميزانية السنوية للهيئة.
- ٤- النظر في كل ما يرى وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية عرضه من مسائل تدخل في اختصاص الهيئة.

ولمجلس إدارة الهيئة أن يشكل من بين أعضائه أو غيرهم لجاناً دائمة أو مؤقتة تختص كل منها بمهمة معينة وتعرض توصيات اللجان على مجلس الإدارة.

## المادة السادسة:

يكون للهيئة ميزانية خاصة تتكون مواردها مما يأتي:

- ١- حصيللة الرسوم المفروضة على بعض الصادرات بمقتضى القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٦٥ والقانون رقم ١١٦ لسنة ١٩٦٠ المشار إليهما.
- ٢- ما تحصله الهيئة مقابل الخدمات التي تؤديها في حدود اختصاصها عن أعمال الفحص والفرز والتحكيم.
- ٣- ما تقرره الدولة من اعتمادات وإعانات أو دعم أو موارد أخرى.
- ٤- صافي موارد صندوق موازنة أسعار الصادرات والواردات.

## المادة السابعة:

تسرى على العاملين بالهيئة أحكام القانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ المشار إليه وذلك فيما لم يرد بشأنه نص خاص في لوائحها.

#### المادة الثامنة:

تحل الهيئة محل وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية فيما لها من حقوق وما عليها من التزامات مما يدخل في اختصاص الهيئة وفقاً لأحكام هذا القرار.

#### المادة التاسعة:

للهيئة أن ترحل أى مبالغ من سنة مالية إلى سنة مالية أخرى بالاتفاق بين وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية ووزير الخزانة.

#### المادة العاشرة:

وينقل إلى الهيئة العاملون الذين تتعلق أعمالهم باختصاصاتها بدرجاتهم من وزارة الاقتصاد والتجارة لأخارجية والمؤسسات والوحدات الاقتصادية التابعة لها، ويتم ذلك بقرار من وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية.

#### المادة الحادية عشر:

يلغى كل نص يخالف أحكام هذا القرار.

#### المادة الثانية عشر:

ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية ويعمل به اعتباراً من أول يوليو سنة ٧١ صدر برئاسة الجمهورية في ٦ جمادى الأولى سنة ١٣٩١ (٢٩ يونية سنة ١٩٧١).

(محمد أنور السادات)

ثانياً: قرار وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية بتنظيم التجارة الخارجية الصادر في ٥ يونيو ٧١،

وهو القرار الجارى العمل بمقتضاه الآن اعتباراً من أول يوليو ١٩٧١، وينص هذا

القرار على ما يأتى:

(أ) تشكيل ٢٠ لجنة دائمة تتولى مهمة البت في عمليات التصدير والإستيراد، وتختص

كل منها بمجموعة من السلع المتجانسة، وهذه اللجان هي:

- ١- لجنة الحبوب ومنتجاتها وتختص أساساً بالقمح والدقيق والذرة.
- ٢- لجنة البقول والمنتجات النباتية، وتختص بالسلع الآتية: العدس والشاي والبن والكافكاو والفاصوليا واللوبياء والذول والتوابل والسكر والبهارات.
- ٣- لجنة مستلزمات الإنتاج الغذائي: وتختص بالزيوت والشحومات الغذائية والصناعات والألبان ومنتجاتها والمسلى والتبغ.
- ٤- لجنة المنتجات الحيوانية: وتختص بالسلع الآتية: الماشية الحية، لحوم مثلجة، لحوم محفوظة، دواجن مثلجة، أعلاف.
- ٥- لجنة السلع الاستهلاكية: وتختص أساساً بالسلع الكيماوية، والسياحية، وأدوات التجميل، والحلى، الساعات، أدوات الرياضة والموسيقى، الأدوات المنزلية، الملابس الجاهزة، والأسلحة والذخائر.
- ٦- لجنة الورق والأدوات الكتابية: وتختص أساساً بورق الجرائد، والمجلات والطباعة والكتابة وخلافه، والورق المقوى، وصناديق الكرتون، وورق أكياس تعبئة الأسمنت، وورق السجائر، وآلات كتابية وحاسبة وإحصائية وأدوات مكتبية أخرى.
- ٧- لجنة الأسمدة والمبيدات الحشرية والمستحضرات الطبية: وتختص بالأسمدة بأنواعها والمبيدات الحشرية والمطهرات والأدوية البيطرية ومستحضراتها.
- ٨- لجنة الكيماويات ومستحضراتها والبويات ومواد الدباغة والجلود: وتختص بالكيماويات: العضوية وغير العضوية، والجلود، والبويات، ومواد الدباغة، ولب الورق، والراتنجات، والمطاط الطبيعي والتركيبى.
- ٩- لجنة المعدات الكهربائية والإلكترونية والأجهزة العلمية: وتختص بالمعدات الكهربائية والإلكترونية، وأجهزة التصوير والسينما والأجهزة العلمية.
- ١٠- لجنة معدات النقل وقطع غيارها: وتختص بالمحركات والقطارات والسيارات والجرارات والدرجات والإطارات الكاوتشوك.

- ١١- لجنة السلع الهندسية: وتختص بمعدات المصانع وآلات الورش، والمعدات الزراعية وقطع غيارها، ومعدات البترول والتعدين وقطع غيارها ومعدات الإسكان والمرافق.
  - ١٢- لجنة المعادن: وتختص بالمعادن الحديدية وغير الحديدية ومصنوعاتها.
  - ١٣- لجنة الأخشاب: وتختص بالأخشاب بأنواعها والموبيليات الخشبية وعيدان الثقاب الخشبية.
  - ١٤- لجنة الفزل والنسيج والأصباغ: وتختص بالفزل والنسيج بأنواعه وعوادم الفزل والنسيج بأنواعها، والأصباغ والمواد المساعدة، ومعدات الفزل والنسيج.
  - ١٥- لجنة السلع التعدينية والحرارية: وتختص بالأسمنت والفوسفات والجبس والأسبستوس والزجاج والفحم والملح والكبريت.
  - ١٦- لجنة الأرز: وتختص بالأرز وكسر الأرز.
  - ١٧- لجنة الموالح والفواكة: وتختص بالموالح بأنواعها، والفواكة والعنب والمانجو، الشمام بأنواعه، البطيخ، الفواكه الطازجة.
  - ١٨- لجنة البطاطس والبصل والفاصوليا السودانية: وتختص بالبصل الطازج والجفف، والثوم الطازج والمجفف، والفاصوليا السودانية المقشر وغير المقشر، والخضر والمجففة.
  - ١٩- لجنة الخضر الطازجة: وتختص بالخضر الطازجة غير التقليدية.
  - ٢٠- لجنة الزهور والنباتات الطبية: وتختص بالورد والزهور والنباتات الطبية وأهمها البابونج والنعناع والينسون والحناء.
- والمعروف أن التشكيل الجديد للجان البت يلغى نظام المجالس السلعية الذي كان العمل قد بدأ به منذ أربع سنوات وكشف تطبيقه عن قصور. حيث يحقق تشكيل

اللجان الجديدة تلافية، ويعطى العمل فى قطاع يعد من أضخم وأكبر القطاعات المتصلة بكل ما يمس مصالح الجمهور دفعات قوية من حيث السرعة حيث أن قرارات هذه اللجان نهائية، أو من حيث الكفاءة حيث تم اختيار رؤساء اللجان من خبرات تعمل فى مواقع تمكن أصحابها من الدراية بما يحيط بالسلع المسئولون عنها من مشاكل.

وهذه اللجان دائمة لا يتغير شكلها ويدعى لحضور اجتماعاتها ممثلون عن أصحاب العروض التى تجرى بحثها، ولكن دون أن يكون لهم حق التصديق على القرارات التى تتخذ.

(ب) تشكيل اللجنة العامة للرقابة على الصادرات والواردات والتى ستتولى مراقبة نشاط القطاع وإصدار تراخيص التصدير والاستيراد.

(ج) إطلاق حق مباشرة عمليات التصدير لكافة القطاعات العام والتعاونى والخاص، باستثناء المحاصيل والمنتجات الرئيسية كالقطن والبتروول والأرز وما تقرر الدولة قصره على القطاع العام، وذلك نظرا لما تتطلبه هذه السلع من إمكانيات إنتاجية وتمويلية وتسويقية كبيرة تتولاها مؤسسات عامة متخصصة فضلا عن أنها تخضع فى تسويقها لسياسات عامة، واتفاقيات دولية خاصة.

(د) إلغاء الاحتكار السلعي لشركات التجارة الخارجية وبالتالي إنطلاقها جميعا بحرية أكثر مما يحقق منافسة بين العملاء يمكن معها الحصول على أنسب الشروط والأسعار وتيسير الاتصال بأكبر عدد ممكن من العملاء فى مختلف الأسواق.

(هـ) بالنسبة للأسواق المغلقة لبعض الشركات فقد تقرر إعادة دراسة الوضع بالنسبة لها بحيث لا يكون هناك أسواق لبلاد معينة مغلقة على بعض شركات التجارة الخارجية إلا لأسباب اقتصادية تقتضى ذلك.

بالنسبة لاستيراد المشروعات الاستثمارية (المكينات وقطع الغيار على سبيل المثال) فقد تقرر أن تتولى الهيئة العامة للتصنيع كجهاز تتوفر لديه خبرة فنية واسعة،

دراسة العروض والبت فيها، على أن يشترك معه في لجان البت ممثلو عن القطاعات الأخرى المستفيدة وممثلون عن قطاع الاقتصاد والتجارة، ويستثنى من ذلك المشروعات الكاملة أو التوسعات الداخلة في اتفاقات التعاون الاقتصادي والفنى، وكذلك السلع الاستثمارية النمطية التي تعامل في استيرادها معاملة السلع الوسيطة فتختص بها لجان البت النوعية، المختصة كالسيارات وقطع الغيار وحديد التسليح والأخشاب.

ثالثاً، توصية مجلس الوزراء بجلسته في ١٩٧١/٥/٦ بخصوص الاستيراد،

أوصى المجلس بأن يتم العمل على تفادي اللجوء للوساطة في التجارة الخارجية والاتجاه للتعاقد المباشر مع المنتجين والحصول على السلع المطلوبة في مواسم إنتاجها تفادياً للواقف الحرجة، والاضطرار للشراء بالأسعار التي يفرضها المنتجون.

رابعاً، قرار وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية رقم ٤٩١ لسنة ١٩٧١،

وينص هذا القرار على ضرورة تقديم شهادة الجمرك القيمية عن الواردات. وقد أشار المادة الثانية من هذا القرار على «أنه في حالة قيام إحدى الشركات بالإستيراد من الخارج لحساب شركة أخرى يجوز للشركة المستوردة تسليم مستندات الشحن عن طريق المصرف المختص إلى الشركة المستفيدة بعد تظهيرها لصالحها على أن تقوم الشركة الأخيرة بالتوقيع على إقرار بتسليمها تلك المستندات وتحملها جميع المسؤوليات على عدم تقديم شهادة الجمرك القيمية خلال المهلة المحددة لذلك، ويحرر الإقرار المشار إليه وفقاً للنموذج التالي:



شركة .....

إقرار باستلام مستندات شحن بضائع مستوردة

تقر شركة .....

أنها تسلمت مستندات شحن الرسالة رقم ..... بمبلغ .....  
المستوردة من ..... والمحول قيمتها بموجب الاستمارة .....  
على قوة الاعتماد المستندي رقم .....  
المصرفية د، رقم ..... الصادرة عن طريق .....  
بنك ..... فروع ..... باسم شركة .....

وتتعهد الشركة بالتخليص على هذه الرسالة وتسليم الصورة الثانية  
من الاستمارة المصرفية د، المذكورة مؤشراً عليها بشهادة الجمرك القيمة التي  
إثبات استيراد هذه الرسالة إلي بنك.

وذلك خلال شهر من تاريخه مع تحمل المسؤولية القانونية المنصوص  
عنها في القانون رقم ٨٠ لسنة ١٩٤٧ والقرار المنفذ له.

التاريخ / / ١٩

رئيس مجلس الإدارة

خاتم الشركة

إمضاء

## المراجع

### أولا- المراجع العربية

- أحمد أمين عامر، (ماذا تقول النيابة الإدارية عن تجارتنا الخارجية) (الأهرام الإقتصادي ، العدد ٢٦٨، ١٥ أكتوبر / ١٩٦٠
- الأهرام الاقتصادي، الموالح المصرية وأسواق العملات الحرة. العدد ٣٦٥، أول نوفمبر/
- الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء إحصاءات التجارة الخارجية عن سنوات مختلفة.
- المؤتمر الثاني لتنمية التبادل التجاري مع الدول الأفريقية في ديسمبر ١٩٦٩، محاضر منشورة بواسطة شركة النصر للتصدير والاستيراد.
- أنور عبد الخالق، أثر السوق العربية على صناعة المنسوجات القطنية في ج.م.عم رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٦٩
- إيهاب سرور، (سوق الفاكه الطازجة في غرب أوربا) الأهرام الاقتصادي، العدد ٣٦٥، أول نوفمبر.
- جداول التعريف الجمركية وقانون الجمارك.
- جامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا، تنمية الصادرات في الجمهورية العربية المتحدة، مؤتمر.
- جمال الدين سعيد، مشكلة ميزان المدفوعات في مصر، مطبعة لجنة البيان العربي ، القاهرة، ١٩٥٧،
- حسن توفيق، إدارة المبيعات، دار النهضة العربية، ١٩٧١
- حنفى لبيب حسين، مشاكل التصدير والاستيراد، مطبعة الكيلاني، القاهرة ١٩٦٩ .
- سلامة عبد الله سلامة، التأمين البحري، دار النهضة العربية، القاهرة
- شركة النصر للتصدير والاستيراد بحوث قسم البحوث الاقتصادية
- صديق محمد عفيشى (مترجم)، تجارة الجملة في مجموعة من البلدان المختلفة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة ، ١٩٧١

- صديق محمد عفيى مقدمة في إدارة الأعمال، مكتبة الطليعة، أسيوط ١٩٧٢ .
- صديق محمد عفيى، التسويق الدولي مكتبة الطليعة، أسيوط، الطبعة الأولى، ١٩٧٢،
- صديق محمد عفيى(مترجم)، التسويق السوفيتى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٧٢ .
- صلاح الدين نامق، التجارة الدولية، مطبعة لجنة البيان العربى القاهرة ١٩٦٤ .
- صلاح الشنوانى، أصول التسويق، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٦٧ .
- عبد العزيز الشريينى، نحو خلق فلسفة تصديرية جديدة، المعهد القومى للإدارة العليا ١٩٦٦ .
- عبد المولى محمد بشير، (السياسة السعريّة للمحاصيل الزراعيّة) مصر المعاصرة العدد ٢٣٤ أكتوبر ١٩٦٧ .
- على عبدالمجيد عبده، الأصول العلمية للتسويق، دار النهضة العربية ١٩٧١ .
- طلعت أديب عبد الملك، تقديرالموقف التصديرى، المعهد القومى للإدارة العليا، القاهرة ١٩٦٦ .
- طلعت أديب عبد الملك، دور التصدير فى عملية التنمية، المعهد القومى للإدارة العليا، القاهرة ١٩٦٦ .
- فاروق رضوان، السياسات التصديرية لشركات إنتاج المعلبات فى ج.م.ع رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة القاهرة ١٩٧٠ .
- محمود صادق بازعة، بحوث التسويق، دار النهضة العربية، ١٩٦٨
- وديع حلمى وآخرون، مشاكل تصدير السلع الهندسية، بحث مقدم إلى مؤتمر العلوم الإدارية لبحث تنظيم الصادرات القاهرة يوليو ١٩٦٩ .
- يحيى بازيد (مترجم)، التكتلات الاقتصادية الدولية تأليف بانس ستاونوفينك، الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٣ .

## ثانيا - المراجع الأجنبية

- R. Bartels (ed.), Comative Marketing, Richard D Irwin. inc.Illinois, 1963.
- R.ABauer and M. Field (Ironie Contrast), H.B.R, SePt.Oct., 1962
- M.L. Bell, Marketing, Macmillan and Co.ltd,london 1966.
- P.Bohannon and G Dalton (eds) Markes in Aftica, North westren Univ. Press 1962.
- Bozz , Allen and Hamilton.Management of new Products.N.Y.1964
- C. J .Borch The Marketing Philoophy as a Way of business Life ,in the Marketing Concept amer.Mar . Assn Marketing Series NO .99.
- G.H.Clee and Alfred de Scipio (Creating a World Enterprise )H.B.R Wol 37 NO .40 Mar-abr.1962.
- G .H clee and W.M. Sachtjen, (Creating a World Enterprise) H.B.R wol 37 NO .40 Mar -Apr . 1962.
- G .H. Clee and W .M. Satchtjen,( Organizing a Worldwide Business.)H.B.R Vol. 42 Nov. Dec. 1959.
- R. Collins and R. H Holton , (Programming Changes in Marketing in Planned Economy Development)International Review for Socil Scinces,Fash. IXVI,1963, ppp.123-131.
- F . R. Coatant (One Busineesman's Viepoint on Teaching of Marketing) Journal of Marketing. Vol. 6 April 1942.
- (Orderly Marketing for Greater profits,) Jornal of Marketing ,Vol 2. October 1937.
- E. Dicher ,(The Worled Customer), H. B. R. July/August 1962.
- P. F. Drucker , The Practice of Management, The Mercury Books 1963.
- K A. Elling Introduction or Modern Marketing, The Macmillan Co. N. Y. 1964.

- J. Fayerweather International Marketing Prentice \_ Hall Inc. N. J. 1963.
- Managment of International Operation,m McGraw-Hill N. Y. 1960.
- G. Fisk, Marketing System, Harer and Raw, N.Y. 1967.
- M. I. Goldman Soviet, Marketing ,The Macmillan Co. 1963.
- W. D. Guth and R. Taguirl (Personal Values and Corporate Strategy), H. B. R. Vol.XLIII(Sep. oct. 1965) pp 123-132
- A.H Hansen, Economic Issues of the 1960's. McGraw-Hill N.Y.1960.
- J. Hess and P. Cateora, International Marketing , Richard D. Irwin Inc. Illinois, 1967.
- R. W. Hill (The Agricultural Machinery Market in Litya) The IMRAJournal Nov, 1967.
- A. O. Hirschman. The Strategy of Economic Development yale Univ. Press, New Haven 158.
- R. Hodgson and H. Uytterhoevens, Analyzing Foreign Opportunities). H. B. R. Vol. 46 Mar-Apr. 1962.
- International Trade CENTRE THE COMPILATION OF Basc Information on Export Markets Geneva. 1968.
- The Fright Fowrarder in Develoing Countries Geneva 1968
- The Organisation of Trade Missons Geneva1968
- A.Lee James, (Cuitural Analysis in Overseas Operation) H.b.r Mar-Ar.1966.
- B. James, Intergrated Marketing, B.T. Bastford,1967
- P. Lemen, International Economics, Prentice-Hall, Inc.,N.J. 1964
- E.J. Kolde,International Business Enterprise, Prentice-Hall International,1968.
- R.L kramer, International marketing Southwestern Publishing Co. Ohio 1955.
- R.F. Lantlliotti (Pricing Objectives in Large Companies)
- Economic Review, Dec. 1968.

- R.F. Lazo and COben, Managment in Marketing McGraw-Hill Book Co. Inc 1961.
- S,L. Lin. Ild., (Looking Around: Overseas Operations)H.R. Vol.38 Sep. Oct., 1960
- P. MacDonald, Practical Exporting, The Ronald Press Co.1969.
- J. Magee. General, Insurance Richard D.Irwin. Chicago 1661.
- E. McKay, The Marketing Chamelon, Amer, Mar, Assn. Oct.1956.
- J.m.Rathmel Managing The Marketing Function. John Wiley and Sons N.Y.1969.
- F.R.Root, Foreign Governments Constraints on U.S. Business
- Abroad, Economic and Business Bulletin, Temple, 1967.
- S.Rundt (When in Rome), Mgt. Review FEB. 1969.
- S.SADDIK, MARKETING IN THE WOOL TEXTIL, MACHINERY AND Clothing Industries, Ph. D. Thesis, Univ. of Bradford, 1969.
- Schwartz (ed.) Science in Marketing, John Willy and Songs. N.Y.1965.
- A.A Sherbini, (Marketing in the Industrialization of Underdeveloped Countries), Journal of Marketing Vol. 29. No.1 Jan. 1965.
- D. S mallbone, The Practice of Marketing Stables Press 1965.\
- N Stacey and A. Wilson, Industrial Marketing Research, Hutchinson, 1962.
- A.O. Stanley, Handbook of International Marketing, McGrawhill Book Co., N.Y. 1963.
- L. Steinmitz, ( The Staffing Of Foreign Divisions and Branches) , ph. D. Dissertation. Univ. of Michigan 1964.
- R.S. Thoman, The Geography of Economic Activity, McGrawhill Book Co. Inc. N.Y. 1962.
- G.S.C. Wills, Marketing Through Research Pengmoar, Press, 1967.

## محتويات الكتاب

	إهداء
٣	تقديم الطبعة العاشرة
٥	تقديم الطبعة الأولى
٧	تقديم الطبعة الثانية

## الباب الأول

### التسويق الدولي-مقدمة

#### الفصل الأول- أهمية التسويق الدولي للدول النامية

١٣	تعريف التسويق الدولي
١٤	نطاق عمليات التسويق الدولي
١٧	واقع الدول النامية وتطلعاتها
١٩	لماذا (التصدير أو الموت)
٢١	الأهمية القومية للتسويق الدولي
٢٢	استفادة الدول النامية من الاستثمارات الأجنبية

#### الفصل الثاني- المبادئ العلمية للتسويق الدولي

٢٩	طبيعة التسويق الدولي
٣٤	تطور التسويق الدولي
٤٢	الفروق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي
٤٢	الظروف المحيطة الخاصة بالتسويق الدولي
٥٤	المبادئ العامة للتسويق الدولي
٦١	الفصل الثالث- نظام التسويق الدولي
٦١	نظام التسويق المحلي
٦٢	نظام التسويق الدولي - مدخل إدراكي
٦٤	نظام التسويق الدولي -مدخل إجرائي

- ٦٤ \* أولا- الملامح الهامة لنظام التصدير والاستيراد  
٦٦ - ثانيا- تحليل نظام التصدير والاستيراد

## الباب الثاني

### محيط التسويق الدولي

#### مقدمة

### الفصل الرابع- الثقافة (تقييم الأسواق الدولية)

- ٨٥ علاقة الثقافة  
٨٩ الاستعارة الثقافية لحل المشكلات  
٩٢ عناصر الثقافة  
٩٧ عمق التحليل الثقافي  
٩٨ ديناميكية الثقافة

### الفصل الخامس - التقاليد والأساليب التجارية في التسويق الدولي

- ١٠١ مقدمة  
١٠٢ ضرورة التكيف  
١٠٥ أبعاد المشكلة  
١٠٨ - هيكل الصناعة والتجارة  
١١٦ الجوانب الشخصية في الإدارة  
١٢٠ أساليب التعامل التجاري

### الفصل السادس- المدخل الاجتماعي في مقارنة نظم التسويق

- ١٢٣ مقدمة  
١٢٣ أهمية الدراسة المقارنة  
١٢٧ إطار الدراسة المقارنة كما اقترحه بارتلز  
١٤١ الأهداف والتنظيم في التحليل المقارن  
١٤٩ الاستفادة العملية من التحليل المقارن في التسويق الدولي



## الفصل السابع- حالتان تطبيقيتان في الدراسة المقارنة لنظم التسويق

١٥٥	مقدمة
١٥٥	١ تجارة الجملة في ألمانيا الغربية
١٦٦	٢ تجارة الجملة في اليابان

## الفصل الثامن - نظم وسياسات التعريف الجمركية

١٧٥	١ مقدمة
١٧٥	٢ تعريف وتبويب
١٧٧	٣ وجهات النظر للتعريف
١٧٩	٤ تأثير الجمارك على حركة التجارة
١٨٢	٥ أثر الجمارك في نطاق الدولة المستوردة
١٨٤	٦ الاعتبارات المؤثرة في السياسة الجمركية
١٩١	٧ تطبيق السياسة الجمركية

## الفصل التاسع - اتجاهات التكتل الاقتصادي في الأسواق الدولية

١٩٧	١ مقدمة
١٩٨	٢ الآثار التسويقية للتكتل الاقتصادي
٢٠٠	٣ الآثار المترتبة على السوق الأوروبية المشتركة
٢٠٣	٤ التكتلات الاقتصادية في العالم المعاصر
٢٠٣	٥ أولا - التكتلات الاقتصادية الإقليمية
٢١٦	٦ ثانيا- التكتلات الاقتصادية الدولية

## الباب الثالث

### التحليل والتنظيم في خدمة التسويق الدولي

٢٢٥	١ مقدمة
٢٢٧	٢ الفصل العاشر- تقييم الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية
٢٢٩	٣ مقدمة
٢٢٩	٤ معنى الفرصة التسويقية

- ٢٣٢ أسلوب التقييم وخطواته
- ٢٤٤ سوق الآلات الزراعية في ليبيا

### الفصل الحادى عشر- مشكلات التنبؤ بالمبيعات فى التسويق الدولي

- ٢٤٧ مقدمة
- ٢٥٢ مشكلات تقدير الطلب الكلى
- ٢٥٣ مشكلات تقدير نصيب الشركة من السوق

### الفصل الثانى عشر - تنظيم عمليات التسويق الدولي

- ٢٥٥ مقدمة
- ٢٥٦ أهم مشكلات التنظيم للتسويق الدولي
- ٢٥٧ تنظيم عمليات الاستيراد والتصدير

### الفصل الثالث عشر- تنظيم وإدارة رجال البيع فى التسويق الدولي

- ٢٧٣ مقدمة
- ٢٧٤ المتطلبات الخاصة فى رجل البيع الدولي
- ٢٧٦ مقارنة بين أنواع رجال البيع
- ٢٧٩ تنظيم جهاز رجال البيع
- ٢٨٦ تكوين وتنمية جهاز رجال البيع

## الباب الرابع

### رسم سياسات التسويق الدولي

- ٢٩٣ مقدمة

### الفصل الرابع عشر - التخطيط الاستراتيجى لنشاط التسويق الدولي

- ٢٩٥ مقدمة
- ٢٩٦ الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى
- ٢٩٧ البدائل الاستراتيجية فى اختيار أسواق التصدير
- ٣٠٦ اعتبارات عامة فى تصميم استراتيجية التسويق الدولي

## الفصل الخامس عشر - سياسات المنتجات

٣١١	أما هو المنتج؟
٣١٣	دورة حياة المنتجات واستمرار تخطيط المنتجات
٣١٨	محيط سياسة المنتجات
٣٢٠	أبعاد سياسة المنتجات

## الفصل السادس عشر - سياسات الأسعار

٣٣١	دور السعر في برنامج التسويق الدولي
٣٣٢	محيط سياسة الأسعار
٣٣٥	عرض أسعار في التسويق الدولي

## الفصل السابع عشر - سياسات الترويج

٣٦٥	أهمية الترويج في التسويق الدولي
٣٦٦	تبويب قرارات الترويج
٣٦٧	أهداف الترويج
٣٦٩	تحديد الجماهير المستهدفة بالترويج
٣٧٠	اختيار الرسالة الترويجية المناسبة
٣٧٠	اختيار وسيلة الإعلان
٣٧٣	صيغة الإعلان
٣٧٦	أبعاد سياسة الترويج
٣٨٢	ملحق رقم (١) أنماط وسيلة الإعلان في دول العالم
٣٨٥	ملحق رقم (٢) أنماط وسيلة الإعلان في مصر

## الفصل الثامن عشر - سياسات التوزيع

٣٨٧	مقدمة
٣٨٧	بدائل هيكل التوزيع
٣٩٨	تصميم هيكل التوزيع
٤٠٣	طول قناة التوزيع

٤٠٥	حرية المنتج في تصميم هيكل التوزيع
٤٠٧	أنماط التوزيع
	<b>الفصل التاسع عشر - سياسات الائتمان</b>
٤١٣	مقدمة
٤١٤	محيط سياسة الائتمان
٤٢١	أبعاد سياسة الائتمان
	<b>الفصل العشرون - سياسات الشحن التعبئة والتأمين</b>
٤٣٥	• مقدمة
٤٣٥	• التعبئة
٤٣٩	• الشحن
٤٤٠	• التأمين البحري
	<b>الفصل الحادى والعشرون - سياسات الشراء</b>
٤٤١	مقدمة
٤٤١	• محيط سياسات الشراء
٤٤٦	• أبعاد سياسة الشراء
	<b>الباب الخامس</b>
	<b>التسويق الدولى فى جمهورية مصر العربية</b>
	<b>دراسة تطبيقية</b>
٤٤٩	مقدمة
	<b>الفصل الثانى والعشرون- تصدير المنتجات الزراعية</b>
٤٥١	• مقدمة
٤٥٢	• تصدير الزهور
٤٧٩	• تصدير بعض السلع الزراعية غير التقليدية الأخرى
٤٨٢	• مشاكل تصدير الحاصلات الزراعية غير التقليدية بصفة عامة

- الموقف التصديري لبعض السلع الزراعية التقليدية ٤٨٣  
مشاكل التكاليف والجودة ٤٩٠

### الفصل الثالث والعشرون - تصدير المنتجات الصناعية

- مقدمة ٤٩٣  
أنواع المنتجات الصناعية المصدرة إلى الأسواق الخارجية ٤٩٤  
سياسات التصدير الحالية ٤٩٥  
مشاكل تصدير المنتجات الصناعية ٤٩٨  
اقتراحات حل مشاكل التصدير المنتجات الصناعية ٥٠١  
سياسة دعم الصادرات - تحليل وتقييم ٥٣٠

### الفصل الرابع والعشرون - الاستيراد ومشكلاته

- مقدمة ٥٣٣  
استيراد المعدات الرأسمالية ٥٣٣

### الفصل الخامس والعشرون

- تطور نظم التصدير والاستيراد في جمهورية مصر العربية ٥٣٩  
تطور نظم الاستيراد ٥٣٩  
تطور نظم التصدير ٥٥٩  
ملحق رقم (١) بعض القوانين والقرارات المنظمة للتصدير والإستيراد في ج.م.ع. ٥٦٣  
المراجع ٥٧٢

مطابع الولاء الحديثة

شبين الكوم ت: فاكس ٢٣٥٩٠١







## المؤلف في سطور

رئيس أكاديمية طيبة المتكاملة للعلوم بالعلماء والجيزة

تخرج الدكتور صديق عفيفي من جامعة القاهرة عام ١٩٦٢ م.

حصل على الماجستير من جامعة مانشستر عام ١٩٦٦ م والدكتوراه في العلوم

الإدارية من جامعة برادفورد عام ١٩٦٩ والدكتوراه في التربية من جامعة ويلز عام ١٩٩٨ م.

شغل الدكتور / صديق عفيفي مناصب عديدة ومارس العمل الاستشاري والأكاديمي عبر ٣٠

عاماً في مختلف المواقع ، حيث عمل عميداً لكلية التجارة ورئيساً لقسم إدارة الأعمال بجامعة المنوفية

ورئيساً لهيئة المستشارين بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ومستشاراً لوزير المالية ، ووزير الاقتصاد

والتجارة الخارجية ووزير التموين والتجارة الداخلية ، ووزير التنمية الإدارية ، ومستشاراً لمركز تنمية

الصادرات المصرية كما قدم خدماته الاستشارية من خلال مؤسسة ماس (التي يرأسها) لكل من وزارة الصناعة

ووزارة السياحة ، ومركز معلومات مجلس الوزراء ، وهيئة السلع التموينية ، وهيئة الغزل والنسيج والملابس ، والبنك

الدولي والأمم المتحدة وأصحاب السمو أمير دولة الكويت ، وأمير دولة قطر ، ووزارة التجارة والصناعة بدولة الكويت

وعشرات الشركات الصناعية والتجارية والبنوك في كل من مصر والكويت وقطر والمملكة العربية السعودية وحكومة

سلطنة عمان ، كما شارك في مشروع إعادة هيكلة الجهاز التنفيذي لدولة الكويت ، ويشرف على تنظيم وتنفيذ العديد من

الدورات التدريبية في مصر وتونس والأردن وقطر والكويت والسعودية وعمان وإنجلترا ، والدكتور صديق عفيفي ١٥

مؤلفاً باللغتين العربية والإنجليزية. كما نشر له ٤٥ بحثاً في المجالات العالمية والعربية المتخصصة ، وشارك

بالتنظيم والبحث في أكثر من ٢٥ مؤتمراً محلياً وعالمياً لتقديم الإدارة والدكتور صديق عفيفي عضو بالمجالس

القومية المتخصصة ونائب رئيس الجمعية الأمريكية لتقديم الإدارة وعضو الجمعية الملكية بلندن ، وعضو في

العديد من الجمعيات المهنية العالمية ، ورئيس جمعية حماية المستهلك ، وعميد المعهد العالي لتكنولوجيا

الإدارة والمعلومات بالجيزة وحلّز على العديد من الجوائز والأنواط ، ومسجل في كل من الموسوعة

العالمية للشخصيات البارزة والموسوعة القومية للشخصيات المصرية البارزة ، كما أسس نادي

روثاري سفارة واختتم أول رئيس له ، وقد نال درع عظماء التربويين في أفريقيا والشرق

الأوسط عامي ١٩٩٨ ، ٩٧ ونوط التقدير من جامعة المنوفية عام ١٩٩٨

وهو مقرر اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال بالمجلس

الأعلى للجامعات سابقاً.

● التفاوض الفعال في الحياة والأعمال.

● تنظيم الدولة وإدارة الاقتصاد القومي.

● التسويق : مبادئ علمية وبحوث تطبيقية.

● إدارة الاحتياجات : مدخل تطبيقي في تصميم نظم الشراء.

● العلوم السلوكية.

● إدارة التسويق.

● التخطيطية كاستراتيجية لإصلاح الاقتصاد القومي.

● تسويق البنترول.

● السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبشر وقراءات

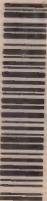
● التربية الخلفية في المدرسة المصرية.

كتب أخرى

للدكتور

صديق عفيفي

Bibliotheca Alexandrina



0481923

